Niveau(x) d'enseignement : 0 Numéro EDUQ : 9370381
Centre d'intérêt : 570

Desjardins, Pierre

Contribution à la généralisation d'un modèle en évaluation de programme / par Pierre Desjardins. -- [Trois-Rivières?] : P. Desjardins, 1991.
vi, 242 f. : ill. ; 28 cm.

"Rapport de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la Maîtrise en éducation".
Bibliogr. : f. [125]-127.

Vedette(s)-secondaire(s) : Université du Québec à Trois-Rivières

Descripteur(s) : Evaluation de programmes * Méthode d'évaluation * Programme de formation * Industrie * Critères d'évaluation * Questionnaire

Identificateur(s) de nom : Aluminerie de Bécancour * Evaluation Research Society

L'intention de cette recherche est d'appliquer dans une entreprise industrielle de biens de consommation un modèle d'évaluation de programme de formation développé dans le réseau scolaire. Il s'agit d'adapter les divers éléments de la méthode d'évaluation choisie à la réalité du milieu-cible, d'appliquer toutes les étapes de la méthode et d'effectuer une méta-évaluation de la méthodologie utilisée. Le premier chapitre énonce la problématique de la recherche. Le second présente le modèle d'évaluation de programme retenu, soit celui développé par Jomphe et Adam (1984) de l'UQTR. Le troisième chapitre fait état de l'application du modèle à l'Aluminerie de Bécancour, plus précisément à l'évaluation du programme de formation d'"Assistant technique Electrolyse". Le quatrième chapitre analyse les résultats de la démarche évaluative. Dans les appendices, on retrouve le rapport d'évaluation du programme de formation précité, les questionnaires d'évaluation et les standards de l'Evaluation Research Society.

Type de document :

9370 381

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

RAPPORT DE RECHERCHE

PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

PAR
PIERRE DESJARDINS

CONTRIBUTION À LA GÉNÉRALISATION D'UN MODÈLE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME

DÉCEMBRE 1991

REMERCIZMENTS

«Au-delà des mots, les sentiments.»

Nos premiers remerciements sont dirigés en la personne du Docteur Gérald Jomphe, professeur à l'U.Q.T.R., pour ces judicieux conseils.

Notre gratitude accompagne le groupe A.B.I. et tout particulièrement Louis Fournier, Robert Lapointe, Grégoire Boutin, Rénald Dubois, Andrée Béland, Jean-Yves Lamy et Nathalie Fournier pour leurs appuis lors de la réalisation du volet expérimental de notre projet d'études.

Nous ne pouvons passer sous silence la collaboration technique de Nathalie Poulin, laquelle n'a jamais compté ses heures en plus d'offrir une assistance minutieuse à la transcription de ce document.

Un merci tout particulier à nos proches qui nous ont continuellement encouragés dans nos aspirations; Hubert Desjardins et sa fidèle compagne, Lucette Lacerte.

Nous exprimons également notre reconnaissance et notre tendresse profonde à notre conjointe, Line Vanier et notre fils Samuel, qui ont démontré une patience sans limite et un respect salutaire de nos choix.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures v

Liste des des tableaux vi

INTRODUCTION 1

Chapitre

I La problématique 3

1.1 Situation du problème 3
1.2 Identification du problème 18
1.3 Importance de la recherche 20
1.4 Objectifs de la recherche 21
1.5 Limites de la recherche 21

II Présentation du modèle d'évaluation de programme programme retenu 23

2.1 Les bases théoriques du modèle d'évaluation de programme 23
2.2 Description du modèle d'évaluation de programme 39

III Application du modèle à une entreprise de biens de consommation 51

3.1 Description du milieu d'application du modèle 51
3.2 Présentation des données du programme évalué 57

IV Analyse des résultats de la démarche évaluative 103

4.1 Mesure des faits 103
4.2 Discussion 109

SOMMAIRE ET CONCLUSION 121

BIBLIOGRAPHIE 125

APPENDICES 128

1. Rapport d'évaluation du programme de formation : Assistant technique Électrolyse à A.B.I. 129

2. Questionnaires d'évaluation 186

- Direction Électrolyse 187
- Service formation 202
- Contremaîtres et formateurs 212
- Assistants techniques 228

3. Les standards de l'Evaluation Research Society (ERS) 236

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle d'un système intégré de gestion de programme 26

Figure 2 : Relations entre quatre (4) éléments composant le système scolaire (applicable à la gestion d'un programme de formation) 38

Figure 3 : Le fonctionnement du système de gestion des compétences (S.G.C.) 55

Figure 4 : Constituantes et résultats de la généralisation du modèle intégré d'évaluation de programme 118

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Composantes, indicateurs et critères du programme «Assistant technique (N2) Électrolyse de l'A.B.I.» 66

Tableau 2 : Les seuils de performance pour les critères relatifs aux indicateurs évalués 82

Tableau 3 : Synthèse de la démarche évaluative réalisée dans le milieu d'intervention 97

Tableau 4 : Tableau d'évaluation de la démarche évaluative 105

Tableau 5 : Résumé (en pourcentage) des réalisations 110

INTRODUCTION

A l'aube des années 2000, l'échiquier économique mondial est en redéfinition. Chacun des agents économiques s'évertue à élaborer la meilleure stratégie de survie pour son groupe d'appartenance. La formation des ressources humaines est un des moyens privilégiés afin de répondre à ces nouveaux paramètres économico-politiques.

En regardant de près la pratique de la formation en entreprise, nous avons constaté qu'au Québec il ne s'y fait pas ou si peu d'évaluation de programme de formation. Pourtant, un nombre important de modèles vit le jour depuis les années soixante-dix. Notre intention est donc de procéder à la généralisation d'un de ces modèles dans une entreprise industrielle.

Dans le but d'agencer les informations obtenues, la structure de ce rapport de recherche s'amorce par l'énonciation de notre problématique de recherche (Chapitre I) suivi de la

présentation du modèle d'évaluation de programme retenu (Chapitre II). Le troisième chapitre fera état de l'application de ce modèle dans une entreprise de biens de consommation. Et finalement, il sera question de l'analyse des résultats de la démarche évaluative (Chapitre IV).

CHAPITRE I

La problématique

1.1 Situation du problème

Déjà, dans les années soixante-dix, on scandait que la société vivait simultanément diverses mutations : sexuelle, raciale, économique, technologique et écologique. Pour Toffler (1971), nous étions «en plein dans la révolution super-industrielle».[1]

Depuis lors, on assiste à des changements marqués dans notre société. On voit, entre autres, s'introduire dans l'appareil industriel, l'électronique, l'informatique, la télématique, la robotique, la mécatronique, etc.[2]

1- TOFFLER, Alvin. Le choc du futur, Éditions DeNoël, Paris, 1971, p. 184.

2- GÉLÉDAN, Alain. Les mutations de l'économie mondiale 1975-1991, Le Monde éditions, collection «La mémoire du monde», Paris, 1990, p. 156.

De ce fait, les entreprises n'ont pas le choix; elles doivent s'ajuster et se redéfinir devient capital. «Toutes ces mutations obligent la corporation à adopter un nouveau profil, à devenir une institution pluridimensionnelle et polyvalente».[3] Toffler (1980) se justifie en invoquant quatre (4) contraintes majeures soient : les pressions de la biosphère qui modifient le processus de production; la transformation du milieu social qui affecte les relations organisation-milieu; l'intensification des échanges d'informations qui influence directement les activités corporatives; et enfin, la «sphère du pouvoir» avec laquelle l'organisation provoque un impact direct sur le système de valeurs de la société en général.[4] Et ces contraintes se manifestent dans des bouleversements majeurs tels l'unification des deux Allemagne, l'ouverture politique des pays de l'Est, la libéralisation des accords commerciaux en Europe et plus près de nous, l'accord du libre-échange avec notre voisin du Sud, les États-Unis, et bientôt le Mexique, en sont des exemples fort appréciables.

3- TOFFLER, Alvin. La troisième vague, Éditions DeNoël, Paris, 1980, p. 293.

4- Ibid., p. 293 à 296.

On comprendra aisément que ces nouvelles conditions perturbatrices posent des difficultés importantes aux dirigeants d'entreprises. Les organisations doivent réagir avec souplesse et créativité pour perdurer la qualité de leurs services et de leurs produits. Gérer le changement devient pour les organisations une activité primordiale. «L'exercice de cette fonction (...) constitue le champ spécifique du développement organisationnel (D.O.)»[5] qui se définit comme une «démarche fondée sur une idéologie qui utilise une technologie particulière en vue de provoquer des changements qui amélioreront l'efficacité d'un système».[6]

En cherchant à développer une organisation compétente, c'est-à-dire efficace, efficiente et saine, la stratégie de changement en D.O. se fonde sur deux (2) perspectives majeures : 1) l'une, systémique axée sur les relations organisation-environnement et sur les interactions du système par rapport aux sous-systèmes, et 2) l'autre, humaniste reconnaissant le potentiel, l'intégrité et l'individualité de l'être humain.[7] En pratique, comme le souligne Gagnon (1987), la nature de l'effort

---

5- LAFLAMME, Marcel. Diagnostic organisationnel et stratégies de développement : une approche globale, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 1977. p. 44.

6- GAGNON, Dominique. Le développement organisationnel dans une perspective d'excellence, 2e impression, Agence d'Arc inc. (Les éditions), Montréal, 1987, p. 1.

7- Ibid., p. 20.

et des activités de changement passe, entre autres, par une stratégie de rééducation.[8] Ainsi, l'organisation qui tend à s'adapter aux diverses mutations devra mettre en place et/ou, selon le cas, clarifier des normes, des valeurs, des attitudes et des croyances rendues nécessaires pour induire des changements durables chez ses ressources humaines tant sur le plan des comportements que celui des processus.

Dans une telle perspective, la formation du personnel apparaît le moyen privilégié pour amorcer chez l'individu de tels changements. D'ailleurs, Laflamme (1977) en suggérant un processus d'application de l'approche diagnostique propose une période de perfectionnement à l'intérieur de laquelle on retrouve trois (3) étapes de formation : 1) l'acquisition de connaissances, 2) la modification des référents en attitudes, et 3) le développement d'aptitudes.[9] De son côté, Gagnon (1987) nous révèle que dans la littérature en D.O., la méthodologie «est souvent caractérisée par les qualificatifs suivants : éducative, réflexive, analytique, (...) (French, Bell, et Zawacki, 1978; (...) Bennis, 1969)».[10] Larouche (1987) et la Cegos (1989), quant à eux, ils précisent que la formation correspond à l'ensemble des moyens qui permettent aux ressources

---

8- Ibid., p. 26.

9- LAFLAMME, Marcel. Op. cit., p. 188.

10- GAGNON, Dominique. Op. cit., p. 27.

humaines concernées de s'adapter aux nouvelles formes d'organisation du travail, de changer leurs attitudes et leur savoir-faire dans le but de transformer en réalité l'orientation (vision) de l'entreprise.[11] Donc, la formation et le D.O. sont indissociables.

La formation, communément appelée formation professionnelle,[12] favorise l'acquisition d'habilités, de connaissances, d'attitudes ou de comportements pour l'exécution actuelle (ou future) des tâches d'un poste de travail donné. Il se peut qu'elle favorise aussi un ajout partiel de la formation déjà acquise, dans ce cas, nous parlerons de perfectionnement (ou de recyclage).[13] Dans le jargon de la gestion des ressources humaines, ces deux terminologies représentent l'activité organisationnelle de «Développement des ressources humaines».[14]

11- LAROUCHE, Viateur. Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, Les éditions JCL inc., Chicoutimi, 1987, p. 32.

et

CEGOS. Le changement par la formation, Collection Hommes et Techniques, Les éditions d'organisation, Paris, 1989, p. 15.

12- LAROUCHE, Viateur. Op. cit., p. 22.

13- Ibid., p. 23.

14- BÉLANGER et AL. Gestion stratégique des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 1988, p. 7.

Si la pensée systémique contribua à conceptualiser la gestion des ressources humaines, aujourd'hui on la prolonge en introduisant la notion stratégique. En effet, cette nouvelle orientation vise à centrer les activités en ressources humaines vers un lieu opérationnel qui s'imprégne des stratégies organisationnelles.[15] Par surcroit, le développement des ressources humaines devient une option stratégique. Les directions d'entreprises devront donc considérer comme une nécessité stratégique la formation afin que cette dernière puisse servir à l'atteinte des objectifs organisationnels.[16]

Il nous apparait rationnel d'opter pour une telle conception de la formation considérant l'essoufflement de l'économie canadienne, à l'ère de la mondialisation des marchés. Comme le mentionne Marchon (1990), «l'évolution du marché du travail (...) des pays industrialisés se caractérise par une croissance lente et un vieillissement de la population active (...)» et «la rareté relative de la main-d'oeuvre»[17] affecte considérablement le chômage, dans ce cas des efforts considérables devront être entamés sur le plan de la formation.

15- Ibid., p. 12.

16- Ibid., p. 228.

17- MARCHON, Maurice. «Vers un krach du huard?», La revue Commerce, 92e année, no 9, septembre, 1990, p. 100.

Au Canada, le PIB en 89 était de niveau 3,0[18] alors qu'en 90 il a passé à 0,9 et aujourd'hui, il démontre une baisse de -4,0.[19] C'est depuis une dizaine d'années que les discours politiques, aidés par l'alarmisme des économistes et du monde des affaires, préconisent la réduction du déficit gouvernemental afin de stabiliser l'économie canadienne. Plus que jamais, cette action vitale augmentera la productivité et la compétitivité du pays. Nul besoin de mentionner que la croissance économique d'un état passe par le capital et le travail continu.[20]

Sans contredit, la formation d'une main-d'oeuvre qualifiée est au coeur des solutions envisagées pour améliorer la compétitivité des organisations (CHARLOT et FIGEAT, 85:9; DUHAMEL, 90:71-72; GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 82:487; LAROUCHE, 87:15; MORAZAIN et PELOUAS, 90:48; TARDIF DELORME, 90:58; TOFFLER, 83:76). Il est donc impératif d'adapter le travailleur aux nouvelles exigences qu'impose l'économie mondiale.

18- Source : Service des études économiques, Banque nationale du Canada, «Le pouls de l'économie», Les Affaires, 12 janvier 1991, p. 8.

19- Source : Service des études économiques, Banque nationale du Canada, «Le pouls de l'économie», Les Affaires, 15 juin 1991, p. 10.

20- MARCHON, Maurice. Op. cit., p. 98.

A l'urgence de la situation, certains proposent que le système d'enseignement du Québec s'adapte à ces nouveaux paramètres,[21] d'autres préconisent la concertation entre les institutions d'enseignement, le milieu du travail et le monde des affaires.[22] Nonobstant ces divergences, l'enquête menée par Statistique Canada pour le compte d'Emploi et Immigration Canada[23] révèle :

> «qu'en 1986-87 les entreprises canadiennes avaient dépensé $1,4 milliard pour la formation, soit l'équivalent d'environ 0,6 % de l'ensemble des salaires ou de 0,24 % du PIB. Ce qui équivaut à 160 $ par salarié et représente moins de la moitié des frais de formation engagés par les entreprises américaines». (SHARP, 90:25)

21- Entre autres, la Fédération nationale des enseignants et des enseignantes du Québec (FNEEQ [CSN]), l'ex-ministre de l'Éducation Claude Ryan (Le Devoir, 3 décembre 1990, p. 3) et le ministre de l'Éducation, Michel Pagé (Le Devoir, 25 janvier 1991, p. C-1).

22- Entre autres, le ministre de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation professionnelle, André Bourbeau (Le Devoir, 1er décembre 1990, p. A-3), Commission d'étude sur la formation des adultes (Gouvernement du Québec, 1982, p. 506) et la Fédération des Cegeps (Le Devoir, «Les grands défis de l'éducation», p. 17 du cahier spécial, 17 août 1990).

23- RECHMITZER, Edith. Résultats de l'enquête sur la formation et le développement des ressources humaines, 1987, Statistique Canada : Divisions de l'éducation, de la culture et du tourisme : Section des projections et de l'analyse, 1990, 56 pages.

De plus, dans l'ensemble des entreprises canadiennes,[24] 31 % de celles-ci offrent de la formation structurée à leurs employés. Il semble que parmi ce nombre, 27 % des entreprises de 0 à 9 employés offrent de la formation comparativement à 73 % de celles ayant entre 100 et 499 employés.[25]

Pour le Québec, les statistiques nous viennent d'un sondage réalisé sur les pratiques de la formation en entreprise dans le cadre de la Commission d'étude sur la formation des adultes.[26] Si l'enquête menée par Statistique Canada porte sur l'année 1987, celle de la Commission d'étude sur la formation des adultes date des années 80 et 81. Nous y apprenons que 66 % des entreprises québécoises[27] offrent de la formation organisée (15,5 % durant les heures de travail, 11 % remboursent seulement les frais de scolarité et 40 % adoptent les deux façons de

---

24- 746 100 entreprises oeuvrant dans toutes les branches d'activités, à l'exclusion des services gouvernementaux, des services d'enseignement, des services sociaux et des services de soins de santé, ainsi que des organismes religieux et politiques.

25- RECHMITZER, Edith. Op. cit., p. 9.

26- PAQUET, P., DORAY, P. et BOUCHARD, P. Sondage sur les pratiques de formation en entreprises, Commission d'étude sur la formation des adultes, annexe 3, ministère des Communications, Gouvernement du Québec, 1982, 243 pages.

27- 1605 entreprises des secteurs public, parapublic et privé classés en trois (3) catégories : 60,8 % ayant de 20 à 99 employés, 24,1 % ayant de 100 à 499 employés et 15 % ayant 500 employés et plus.

faire).[28] Ce pourcentage peut paraître élevé; toutefois, si l'on considère la formation organisée des entreprises privées seulement, sans tenir compte de la catégorie de remboursement des frais de scolarité, nous sommes en droit de croire que le pourcentage des organisations offrant ce type de formation est significativement inférieur à 66 %. De plus, le sondage révèle que ces mêmes entreprises n'estiment pas avoir besoin de formation (77,8 %).[29] Or, cette affirmation justifie-t-elle en soi la non-pertinence d'un programme de formation pour celles-ci? En bien non, car derrière ces pourcentages, il faut se rappeler que 60,8 % des entreprises sondées appartiennent à la catégorie de 20 à 99 employés, ce qui représente 8,5 %[30] du total des employés inclus dans l'échantillonnage. Gardons également à l'esprit que, dans la majorité des cas, ces entreprises connaissent une situation économique et financière souvent précaire, se traduisant par une planification beaucoup plus faible et une gestion du personnel beaucoup moins organisée.

28- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Apprendre : une action volontaire et responsable, Commission d'étude sur la formation des adultes, ministère des Communications, 1982, p. 193.

29- PAQUET, DORAY et BOUCHARD. Op. cit., p. 91.

30- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Op. cit., p. 189.

Devant l'importance de la situation, le ministère de l'Éducation du Québec entama en 1986 une réforme en profondeur du secteur de l'enseignement professionnel au secondaire. De son côté, le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Formation professionnelle déploie lui aussi des actions en vue de répondre aux exigences du marché. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science ne fait pas bande à part, puisque madame Lucienne Robillard, stipule qu'une concertation est absolument nécessaire pour régler les problèmes d'harmonisation et de répartition des programmes de formation entre les commissions scolaires, les collèges et les universités.[31]

Dans ces volontés institutionnelles de s'adapter au défi économique mondial, le Québec compte au-delà de 200 programmes de formation[32] disponibles à différentes clientèles y compris les entreprises.

En reconnaissant la nécessité de développer les ressources humaines dans l'appareil économique, la mise sur pied de programmes de formation efficients l'est tout autant. Nul besoin de préciser la valeur de ceux-ci pour répondre aux besoins de main-d'oeuvre qualifiée. A titre d'exemple, le

---

31- LE DEVOIR. «Cahier spécial **Carrières**», vendredi 15 février 1991, p. 1.

32- Idem. Seulement au collégial, nous retrouvons 140 programmes de formation Techniques.

président du Conseil du patronat du Québec, M. Ghislain Dufour, réclame des mesures palliatives à la piètre performance des programmes de formation professionnelle face aux besoins en main-d'oeuvre des entreprises;[33] il y a aussi l'implantation d'un système d'apprentissage par le ministre de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation professionnelle;[34] de son côté, M. Marcel Gilbert, sous-ministre de l'Enseignement supérieur et de la Technologie, fait état de l'urgence de fournir une main-d'oeuvre qualifiée et mentionne que : «Pour réussir leur coup, les institutions devront se montrer audacieuses, innovatrices et offrir aux entreprises, à des coûts concurrentiels, des programmes de qualité adaptés à leurs besoins». (MORAZAIN et PELOUAS, 90:44)

Finalement, pour Larouche (1987) et Savoie (1987), les responsables de la formation dans les milieux organisationnels devront se préoccuper sérieusement d'élaborer des programmes de formation et/ou de perfectionnement qui viseront à transférer les acquis à la situation de travail de manière à entraîner des

---

33- LE DEVOIR. 23 janvier 1991, p. A-4.

34- LE DEVOIR. 1er décembre 1990, p. A-3.

changements observables chez l'apprenant, et par voie de conséquence, l'organisation s'en trouvera transformée."

Ainsi, dans le contexte actuel où l'ordre économique mondial progresse (F.M.I., les accords du GATT), où des structures politiques se démocratisent (Pologne, U.R.S.S.) et où des forces économiques se constituent (Europe 92, libre-échange), le développement des ressources humaines représente une voie privilégiée en vue d'adapter le travailleur aux nouvelles conditions du marché économico-politique.

En regard de l'importance du développement d'une main-d'oeuvre qualifiée, maintes fois décriée dans ce chapitre, nous nous demandons si les programmes de formation existant dans les entreprises sont adéquats. Autrement dit, les programmes de formation que l'on retrouve dans les organisations industrielles permettent-ils d'atteindre les objectifs fixés, c'est-à-dire un meilleur rendement de l'employé, une baisse des accidents de travail, un meilleur climat organisationnel, etc.?

35- LAROUCHE, Viateur. Op. cit., p. 90.

et

SAVOIE, André. Le perfectionnement des ressources humaines en organisation, Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 1987, p. 82.

Pour répondre à cette question, il convient de s'en poser une autre, fait-on de l'évaluation de programme dans les entreprises industrielles, manufacturières, de biens de consommation et/ou autres?

Force nous est de constater que ce champ d'interventions est peu développé. Larouche (1987) rapporte deux (2) études, l'une de Castle (1952), où aucune entreprise sur quatre cent soixante-seize (476) ne faisait état d'une évaluation de programmes de formation et l'autre, de French (1953) qui mentionne qu'une (1) seule entreprise sur quarante (40) menait une évaluation scientifique de ses activités de formation.[36]

Catalanelle et Kirkpatrick (1968), cités par Savoie (1987), stipulent que 45 %[37] des organisations évaluent les résultats finaux de leurs programmes de formation. Cependant les entrevues démontrèrent que les deux (2) derniers types d'évaluations (résultat intermédiaire et final) représentent en

---

36- LAROUCHE, Viateur. Op. cit., p. 282.

37- Ces auteurs ont fait une enquête selon quatre (4) niveaux d'évaluation des programmes de perfectionnement, à savoir la réaction, le résultat immédiat (l'apprentissage), le résultat intermédiaire et le résultat final. La sélection des quinze (15) organisations participantes a été basée sur leur commande de plus de quarante (40) copies du Supervisory Inventory in Human Relations. (Biais favorable!)

fait des tentatives superficielles et subjectives.[38] Un peu plus tard, dans les années soixante-dix, Wolfe (1973) et Kirkpatrick (1976) remarquèrent la lenteur, voire même le peu d'actions des responsables de la formation à évaluer leurs programmes.[39] Plus près de nous, l'enquête menée par Bisson-Rancourt en 1985, réalisée auprès de dix-sept (17) enteprises québécoises[40], révèle qu'aucune de ces organisations ne fait d'évaluation sur les changements organisationnels et l'atteinte des buts ultimes[41] de leurs programmes de perfectionnement.[42] Pourquoi en est-il ainsi?

38- SAVOIE, André. Op. cit., p. 160.

39- SAVOIE, André. Op. cit., p. 161.

et

KIRKPATRICK, Donald L. Graduating training programs, une collection d'articles du journal of American Society for Training and Development, p. 16.

40- Les dix-sept (17) entreprises québécoises représentent, en proportion et en secteur d'activités, le profil du membership des entreprises inscrites à l'Association québécoise pour la Formation et la Performance.

41- BISSON-RANCOURT (1985) utilisèrent les cinq niveaux de Hamblin (1974) soient : 1) les réactions des participants, 2) les apprentissages, 3) le transfert des acquis, 4) les résultats organisationnels et 5) les buts ultimes.

42- SAVOIE, André. Op. cit., p. 168.

1.2 Identification du problème

En fait, lorsque l'on examine de près l'évaluation dans un contexte organisationnel, certains problèmes surgissent :

1) Le problème du sens que l'on donne au mot évaluation; (STUFFLEBEAM et AL., 80:10)
2) Le problème de la portée et du rôle joué par l'évaluation; (SAVOIE, 87:17; NADEAU, 88:53; STUFFLEBEAM et AL., 80:10; GUBA et LINCOLN, 81:87)
3) Le problème des valeurs et des critères; (STUFFLEBEAM et Al., 80:21; GUBA et LINCOLN, 81:87)
4) Le problème des niveaux administratifs; (SAVOIE, 87:17; STUFFLEBEAM et AL., 80:23; NADEAU, 87:53)
5) Le problème de reconnaissance et d'utilisation des résultats; (GUBA et LINCOLN, 81:87; NADEAU, 87:54) et finalement,
6) Le problème relié aux modèles de recherche. (STUFFLEBEAM et AL., 80:26; SAVOIE, 87:17, 160)

Au sujet de ce dernier point, Campbell (1971) mentionne qu'«il existe que trop peu de modèles d'interventions basés sur un fondement à la fois théorique et empirique».[43] Pour

---

43- SAVOIE, André. Op. cit., p. 17.

Kirkpatrick (1975), beaucoup d'efforts devront être déployés en ce sens, car «pour le moment, nos techniques de recherche ne sont pas adéquates».[44]

Depuis lors, un bon nombre d'ouvrages en évaluation de programme parurent, par exemple Adam et Jomphe (1984), Stufflebeam et al. (1980), Guba et Lincoln (1981), Pophan (1975)[45], Gluttentag et Struening (1975), Murphy (1980) et Platton (1980); pour ne nommer que ceux-là.

A la lumière de ces nouveaux modèles et considérant :

- Le contexte de concurrence mondiale dans lequel les entreprises sont engagées;
- L'importance que revêt la formation pour la survie des organisations;
- L'inadéquation entre les pratiques de formation (peu) en entreprise et les programmes offerts sur le marché (beaucoup);

44- KIRKPATRICK, Donald L. Op. cit., p. 16.

45- A partir de cet auteur et les suivants, nous les avons répertoriés dans l'ouvrage de Nadeau (1988) sur L'évaluation de programme théorie et pratique, P.U.L., p. 23 et 73.

- Que l'évaluation de programmes de formation et/ou de perfectionnement à l'intérieur des entreprises est inexistante;
- Qu'il existe plusieurs modèles d'évaluation de programmes de formation;

le but poursuivi dans le cadre de cette recherche consistera à appliquer dans un organisme de biens de consommation une approche évaluative de programme développée dans des institutions scolaires.

1.3 Importance de la recherche

L'importance d'une telle recherche vient du fait qu'elle répond à un besoin du milieu socio-économique davantage confronté aux conjonctures mondialistes. Du même coup, nous enrichirons les connaissances théoriques et pratiques des personnes impliquées dans le processus évaluatif. Finalement, notre contribution s'étend à la généralisation d'un modèle d'évaluation élaboré ici à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

1.4 Objectifs de la recherche

Par l'application d'une approche évaluative de programmes de formation, nous visons : 1) à adapter les divers éléments de la méthode d'évaluation choisie à la réalité du milieu-cible, 2) à appliquer toutes les étapes de ladite méthode et 3) à effectuer une méta-évaluation de la méthodologie utilisée.

1.5 Limites de la recherche

En plus de souligner l'objet de cette recherche, il nous faut en préciser les limites pour demeurer conscient de sa valeur réelle. La première concerne l'intervenant lui-même, car nonobstant la rigueur du cadre théorique utilisé, l'expertise lui est encore embryonnaire. La seconde limite souligne le phénomène de la perception sélective de l'apprenti-chercheur, puisque celle-ci diffère d'une personne à l'autre. La dernière, quant à elle, correspond aux attentes du chercheur-intervenant, car elles risquent de biaiser le raisonnement logique qu'il aura à faire.

Dans ce chapitre, nous avons tenté d'exposer la situation problématique de la formation et de l'évaluation de programme. Ajoutons à cela, l'énonciation du problème ainsi que de son importance, de l'objet et des limites de notre investigation.

CHAPITRE II

Présentation du modèle d'évaluation de programme retenu

Le modèle d'évaluation de programme développé au sein du secteur public que nous désirons généraliser à des organismes de biens de consommation fut élaboré par messieurs Gérald Jomphe et Jean-Pierre Adam, oeuvrant à l'Université du Québec à Trois-Rivières, le premier à titre de professeur et chercheur au département des Sciences de l'éducation et le second, à titre de directeur de l'analyse institutionnelle, attaché au bureau du rectorat.

Deux volets seront traités au cours de ce chapitre, à savoir les bases théoriques du modèle et la description du modèle de la démarche évaluative.

2.1 Les bases théoriques du modèle d'évaluation de programme

Pour les auteurs, de façon générale, les organisations reconnaissent d'emblée la nécessité d'évaluer leurs actions et leurs activités. Peu importe le champ d'activité de ces

organisations, disent-ils, l'évaluation devrait permettre à celles-ci de vérifier l'atteinte des objectifs organisationnels tout en diagnostiquant les problèmes reliés à leur structure et à leur fonctionnement.[46]

Dans un contexte de gestion de programme, l'évaluation, quant à elle, correspond à un processus continu visant à obtenir les informations manquantes et utiles afin d'adapter et d'ajuster les composantes d'un programme.[47] Plus précisément, cette activité vérifie la cohérence entre les objectifs de formation et les moyens mis en place pour les atteindre, renseigne sur les effets quantitatifs et qualitatifs du programme, et révèle le coût des efforts déployés, afin de juger la pertinence des actions posées dans le vécu du programme.[48]

Selon une conception systémique, la gestion de programme, se définit comme une démarche rationnelle qui permet la coordination des ressources : humaines, physiques, matérielles et financières afin de réaliser les objectifs de formation.[49]

46- JOMPHE, G. et ADAM, J.-P. «L'évaluation dans un système intégré de gestion de programme» dans Des pratiques évaluatives, éditions NHP, Victoriaville, 1984, p. 391.

47- Ibid., p. 405.

48- Idem.

49- Ibid., p. 392.

Perçu sous cet angle, disent-ils, un système intégré de gestion de programme permet aux responsables de programme de mieux penser leurs tâches.[50] Ce système s'opérationnalise à travers un processus de planification, d'organisation, de supervision et d'évaluation des diverses composantes du programme en vue d'assurer leur adéquation aux besoins des différentes clientèles.[51] Concrètement, ajoutent-ils,

> «la gestion de programme "représente l'ensemble des fonctions et tâches assumées par les intervenants responsables des divers aspects de la dimension apprentissage de la clientèle scolaire. Ce secteur a trait à la planification et à l'organisation des programmes de formation, à l'enseignement des diverses activités d'apprentissage selon les objectifs énoncés..., à la détermination des besoins, à la sélection, l'acquisition et à la distribution des ressources humaines, physiques, matérielles et financières, à la planification des changements à apporter au niveau de l'enseignement et au développement d'un sentiment d'appartenance parmi les gens impliqués dans le programme"». (JOMPHE et ADAM, 84:392-393)

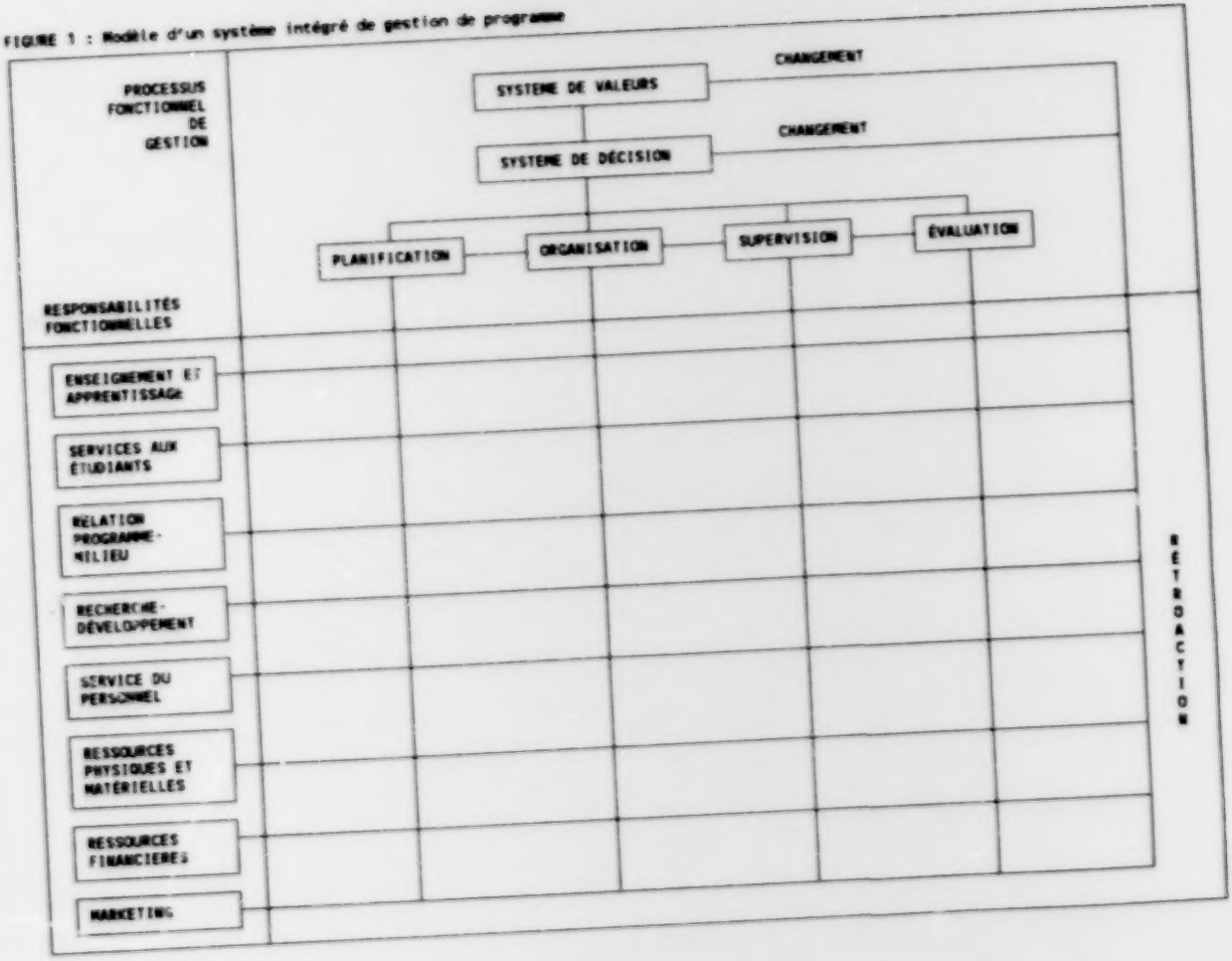
La figure 1[52], présentée à la page suivante, illustre une proposition des auteurs d'un système intégré de gestion de programme.

50- Idem.

51- Idem.

52- Figure 1 : Modèle d'un système intégré de gestion de programme (Adaptation de Marcel Laflamme)' dans Jomphe et Adam (1984), p. 394.

FIGURE 1 : Modèle d'un système intégré de gestion de programme



Comme l'indique cette figure, le modèle intégré de gestion de programme comprend deux axes, l'un correspondant au processus fonctionnel de gestion et l'autre, aux responsabilités fonctionnelles du programme.

Explicitons d'abord les responsabilités fonction-nelles puis enchaînons avec le processus fonctionnel de gestion pour un programme de formation.

A) Axe «Responsabilités fonctionnelles»[53]

Pour les auteurs, cette dimension représente l'ensemble des secteurs d'activités mis à la disposition de l'enseignement et de l'apprentissage en vue d'atteindre plus efficacement les objectifs de formation. Ces secteurs de responsabilités fonctionnelles peuvent être sommairement décrits comme suit :

- **Service aux étudiants** :

Ce secteur d'activités représente l'ensemble des fonctions et tâches assumées par le personnel responsable des activités de cheminement, d'aide et de support à l'étudiant;

53- Ibid., p. 393-395

- Relation programme-milieu :

Ce secteur d'activités représente l'ensemble des fonctions et tâches assumées par le personnel responsable d'entretenir, de développer des liens et de collaborer avec les divers organismes socio-économiques;

- Recherche-développement :

Ce secteur d'activités représente l'ensemble des fonctions et tâches assumées par le personnel responsable de planifier et d'organiser des activités de recherche et d'innovation en vue d'améliorer et d'expérimenter divers aspects de la formation dispensée;

- Service du personnel :

Ce secteur d'activités représente l'ensemble des fonctions et tâches assumées par le personnel responsable de recruter, de sélectionner, de diriger, de motiver et de former des personnes éventuellement impliquées dans la vie du programme;

- Ressources financières :

Ce secteur d'activités représente l'ensemble des fonctions et tâches assumées par le personnel responsable de la planification des budgets de fonctionnement et d'immobilisation ainsi que de l'aspect contrôle des dépenses;

- Marketing :

Ce secteur d'activités représente l'ensemble des fonctions et tâches assumées par le personnel responsable de créer les conditions nécessaires dans le but de faire connaître, reconnaître et renforcer la qualité du programme et ainsi attirer de nouvelles clientèles.

Cette façon de concevoir les responsabilités fonctionnelles sous l'optique de ces huit (8) secteurs nous rappelle que l'activité d'un programme de formation est multivariée, qu'elle est fonction de l'interrelation et de l'interdépendance de multiples contributions.

B) Axe «Processus fonctionnel de gestion»[54]

Jomphe et Adam (1984) mentionnent que cette dimension représente les éléments du processus de gestion, lesquels permettent au responsable de programme de formation de penser sa tâche et de situer ses actions en relation avec les divers secteurs d'activités décrits précédemment. Les éléments de ce processus peuvent être sommairement décrits comme suit :

1. **Système de valeurs** :

Le système de valeurs représente, selon les auteurs, la conception que le responsable du programme se fait des choses, du travail, des hommes et de la société. Il sert de référence, de guide d'action et donne un sens aux décisions et aux activités de tous les jours. Il correspond à un mode de pensée, à un ensemble de croyances et d'attitudes.

Tout responsable de programme devrait, selon eux, adopter un nouveau système de valeurs, tel que suggéré par Laflamme (1981) :[55]

54- Ibid., p. 395 à 405.

55- LAFLAMME, Marcel. Le management : approche systémique, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 1981.

- Rendre la culture interne d'un programme congruente avec les nouvelles valeurs de la société;
- Redonner un sens humain en respectant la valeur de chaque individu;
- Déléguer davantage les responsabilités;
- Gérer le changement;
- Motiver le personnel;
- Canaliser les énergies vers la réalisation d'objectifs positifs;
- Éviter la lourdeur bureaucratique.

Il est important de comprendre que le système de valeurs constitue l'ensemble des représentations qui caractérisent les habiletés conceptuelles, humaines et techniques et qui actualisent toutes les actions du système intégré de gestion de programme; c'est ce système qui amène le responsable de programme à prendre des décisions de planification, d'organisation, de supervision et d'évaluation en regard des activités propres à un programme de formation.

2. **Système de décision** :

Jomphe et Adam (1984) stipulent que gérer un programme de formation, c'est prendre des décisions c'est-à-dire choisir

entre plusieurs alternatives selon certains critères révélés par le système de valeurs.

Décider implique une démarche rationnelle, laquelle doit permettre de saisir le problème soulevé, de le définir clairement et d'opter pour des critères qui permettront d'identifier certaines solutions selon les ressources disponibles.

3. **Planification** :

Les auteurs ont recours à Marcel Laflamme (1981), lequel disent-ils, identifie avec beaucoup de finesse la planification. Pour lui, c'est «rechercher, choisir et préparer ce que nous voulons réaliser. En termes opérationnels, il s'agit de sélectionner et d'associer des faits significatifs, ainsi que d'employer des suppositions concernant le futur pour déterminer et évaluer avant l'action les activités nécessaires à l'obtention des résultats désirés».[56]

En somme, la planification consiste essentiellement à formuler, à partir de prévisions, un plan qui est constitué d'un ensemble dynamique de petits plans coordonnés, intégrés et

---

56- Ibid., p. 153.

dérivés, dont les principaux sont : les objectifs, les standards, les budgets, les programmes, les politiques, les procédures et les méthodes.

4. **Organisation** :

Appliquée à la gestion de programmes de formation, disent-ils, l'organisation pourrait s'articuler à partir des activités suivantes :

- Structurer le programme des activités d'apprentissage :

Diviser et regrouper la liste des activités en unités d'objectifs qui doivent fonctionner en étroite relation.

Cela ne correspond pas à la simple énumération de cours, mais à un ensemble d'activités articulées à partir d'unités d'objectifs à atteindre.

- **Définir les responsabilités, tâches et pouvoirs :**

Il s'agit de diviser et de regrouper le travail à effectuer ainsi que d'établir les rapports entre les individus vers la réalisation des objectifs.

- **Définir les qualifications :**

Cette activité consiste à déterminer les conditions et les critères de capacité pour accomplir les responsabilités et tâches de ceux et celles qui sont impliqués dans le programme.

- **Acquérir les ressources :**

Cette activité consiste à acquérir et à allouer de façon optimale les diverses ressources telles que humaines, physiques, matérielles et financières en vue de l'atteinte des objectifs de formation.

5. **Supervision :**

La supervision s'intéresse aux actions posées en vue d'influencer et/ou d'orienter les activités du programme vers la

réalisation des objectifs de formation. Comme Jomphe et Adam (1984) le précisent, c'est «un processus d'aide et de support».[57]

6. **Évaluation** :

L'évaluation dans un contexte de gestion de programme consiste à obtenir de l'information destinée à l'adaptation ou à la modification dudit programme. Rappelons-le, il s'agit d'un processus continu et adapté à la réalité du programme.

Cette façon de penser la gestion de programme amena les auteurs à s'interroger sur leur propre conception d'un programme.

Ils en arrivèrent à considérer la notion de programme comme étant «un ensemble interrelié d'éléments, ordonné à l'atteinte de buts définis».[58] Malgré une tendance mécaniste d'une telle conception, les ressources humaines, précisent les auteurs, jouent un rôle de premier plan dans un programme de formation.

57- JOMPHE, Gérald et ADAM, Jean-Pierre. Op. cit., p. 404.

58- Ibid., p. 409.

En s'inspirant de Kaufman et English (1979)[59], Jomphe et Adam (1984) présentent les cinq (5)[60] éléments de l'objet «programme» selon une conception systémique applicable au milieu scolaire.

- Les **intrants** : Tout ce qui est nécessaire au fonctionnement du système en l'occurence l'ensemble des facteurs entrant dans le développement et le support de l'éducation;

- Les **processus** (ou produits) : Les interventions ou les activités faisant interagir les intrants dans un contexte scolaire, cela représente les outils, techniques, stratégies et méthodes utilisés avec les apprenants ou le personnel pour modifier le comportement et développer les habiletés, connaissances et attitudes nécessaires au succès scolaire et, par la suite, à la réussite en société;

- Les **résultats** (extrants) : Cela se traduit en milieu scolaire par les effets de l'interaction des intrants et des processus, tels qu'observés à l'intérieur même du système scolaire;

59- KAUFMAN, R.A. et ENGLIS, F.W. Needs assessment. Concept and application, Educational Technology Publications, New Jersey, 1979, p. 124-125.

60- JOMPHE, Gérald et ADAM, Jean-Pierre. Op. cit., p. 410-411.

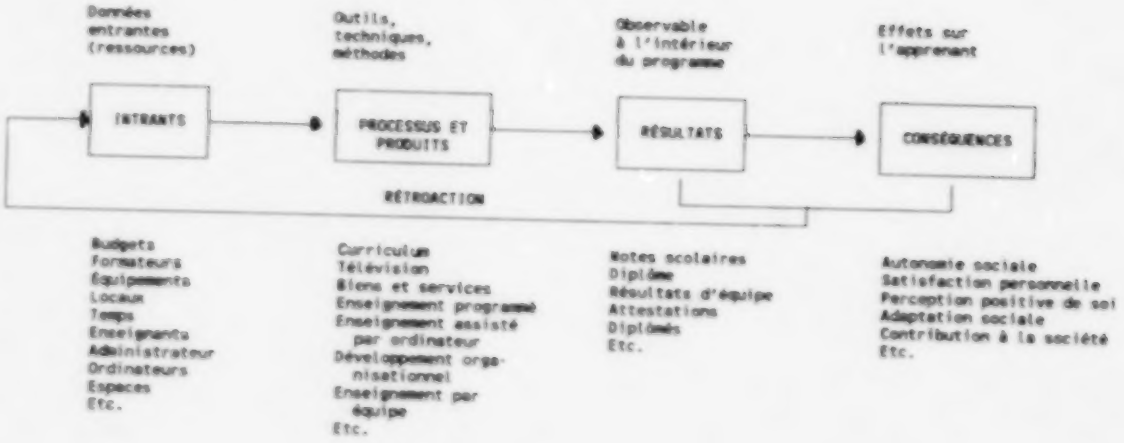
- Les **conséquences** : Cela représente les effets du programme de formation sur les apprenants tels qu'observés à l'extérieur du système scolaire, dans la société; et

- La **rétro-information (rétroaction)** : Se dit des données relatives aux extrants qui sont réintroduites au niveau des intrants, ce qui permet au système de s'ajuster.

A partir des informations précédentes, nous avons adapté ce que Kaufman et English (1979) présentèrent comme figure représentant les relations entre ces éléments (voir figure 2[61] à la page suivante) :

61- Adaptation de KAUFMAN et ENGLISH (1979) dans Jomphe et Adam (1984), p. 411.

FIGURE 2 : Relations entre quatre (4) éléments composant le système scolaire (applicable à la gestion d'un programme de formation)



Cette figure démontre clairement la configuration d'un programme, à l'intérieur duquel des interactions influent sur divers éléments. Elle permet aussi de distinguer les effets internes du programme de ceux qui lui sont externes, établissant par le fait même une interface entre le système programme et son environnement.[62]

A partir de leur cadre conceptuel et de leur conception d'un programme, Jomphe et Adam (1984) développèrent une démarche évaluative que nous allons immédiatement vous présenter.

2.2 Description du modèle d'évaluation de programme

Dans le cadre du présent modèle, l'approche évaluative comprend six (6) phases décomposées en étapes.[63] Ainsi, l'on retrouve les phases de délimitation, de description, de mesure, d'appréciation, de jugement et de modification que nous allons systématiquement décrire.

62- JOMPHE et ADAM. Op. cit., p. 412.

63- Ibid., p. 413 à 428.

1.0 **Phase de délimitation**

Cette phase consiste à élaborer et à mettre en place le cadre fonctionnel de l'évaluation dont voici les étapes :

1.1 **Identification des partenaires de l'évaluation**

Compte tenu des objectifs de la démarche d'évaluation qui consiste à fournir aux personnes concernées une vue détaillée du programme dans le but de l'améliorer, il importe d'identifier tous les partenaires impliqués dans le programme de formation.

1.2 **Formation d'un comité d'évaluation**

Une fois que l'on a identifié les groupes de personnes concernées par le programme, il convient d'en déterminer sa représentativité afin de constituer un comité d'évaluation.[64]

1.3 **Détermination des responsabilités et mandats**

Cette étape permet de déterminer quels sont les responsabilités et mandats du comité et de l'instance qui assumera les tâches techniques (habituellement l'évaluateur), puisque le comité ne peut tout accomplir.

64- Ibid., p. 413.

1.4 **Détermination des modalités de suivi de l'évaluation**

Cette étape consiste à établir un consensus sur l'évaluation, qui s'avère souvent associée à des mesures de sanctions. Il est donc important de déterminer le rôle de l'évaluation et de la prise de décision en les situant à deux endroits distincts.

2.0 **Phase de description**

Cette phase permet d'identifier les dimensions (composantes) reliées au programme, lesquelles seront éventuellement soumises à l'évaluation. Pour chacune de ces composantes, les indicateurs en précisent la définition à partir d'énoncés, d'intentions et d'observations. De plus, il convient, à cette étape, d'identifier les sources d'informations de ces énoncés afin d'en simplifier la mesure (phase 3).

2.1 **Identification des composantes et indicateurs**

Cette étape consiste à identifier les éléments du programme qu'il convient de scruter à l'intérieur de la démarche d'évaluation. Ceux-ci sont appelés indicateurs et sont regroupés en composantes. Par exemple, pour la composante

«ressources humaines», on trouvera les indicateurs tels que : clientèle étudiante (nombre et caractéristiques), les formateurs (nombre et qualifications), les aides pédagogiques (nombre, qualifications et champ de spécialisation), etc. Au terme de cette étape, on obtient en quelque sorte une image statique du programme.

2.2 Détermination des intentions et des observations

En regardant de plus près chacun des indicateurs, nous jetons par le fait même un regard sur des objets d'analyse et sur des opérations qui les font apparaître dans le champ du programme. Cela nous oblige aussi à nous pencher sur les autres moments et/ou fonctions de la gestion de programme (la planification, l'organisation et la supervision). A cette étape, il s'agit donc de déterminer l'état prévu d'un indicateur (intentions) et l'état réalisé de celui-ci (observations).

2.3 Identification des sources d'information

Sachant ce que le comité considère comme intentions et observations, il procède alors à l'identification des sources d'information susceptibles de décrire les états de chaque indicateur.

2.4 Formulation d'énoncés d'intentions et d'observations

La comparaison des intentions et des observations relatives à un même indicateur ne se fait pas facilement lorsque l'on manipule de grandes quantités de données. Pour cette raison, il est préférable que le comité d'évaluation formule, par consensus, deux énoncés résumant les intentions et les observations. Ces énoncés peuvent être de longueur variable et doivent caractériser le plus précisément possible l'état de l'indicateur.[65]

3.0 Phase de mesure

Évaluer implique que l'on porte un jugement sur la valeur de quelque chose. Cela signifie, qu'en plus de décrire l'objet à évaluer, il faut le mesurer.

3.1 Détermination des critères d'évaluation

Pour évaluer un objet quelconque, il convient de déterminer sur quel caractère de cet objet il faut poser son jugement. Pour les auteurs, un critère est considéré comme un caractère applicable à un indicateur et peut être mesuré quantitativement.

65- Ibid., p. 418.

Cette étape doit être faite par le comité d'évaluation qui s'appuie habituellement sur une liste préliminaire fournie par l'évaluateur.

3.2 Élaboration des instruments et protocoles de mesure[66]

Cette étape consiste à traduire sous forme de questions ou d'énoncés les critères applicables aux indicateurs en vue d'obtenir, de la part des répondants, une mesure du programme sous chacun de ces angles.

3.3 Validation des instruments

Une fois les instruments élaborés, les questionnaires sont pré-testés afin de s'assurer d'une compréhension homogène. Il importe de s'assurer que les consignes et l'échelle de réponse soient bien comprises. Les corrections sont apportées par l'évaluateur avant la confection de la version finale des instruments.

66- Ibid., p. 420.

3.4 **Administration des instruments et compilation des mesures**

Pour cette étape, l'évaluateur s'assure que le plus grand nombre possible de répondants identifiés précédem-ment participent à la mesure. Une fois l'administration des instruments terminée, il procède à la compilation des résultats obtenus.[67]

4.0 **Phase d'appréciation**[68]

Après avoir mesuré les divers indicateurs à l'aide de critères, le comité d'évaluation tente d'en dégager leurs significations.

4.1 **Détermination des seuils de performance**[69]

Pour dégager la signification des résultats obtenus à la phase de mesure, il faut pouvoir établir ce que devrait être le programme en regard de tel ou tel critère. Cela revient à déterminer pour chaque critère, un seuil de performance qui sera

---

67- Ibid., p. 422.

68- Ibid., p. 423.

69- Idem.

considéré comme acceptable à la lumière d'une représentation idéale du programme évalué. Autrement dit, le seuil de performance indique le point à partir duquel, en tenant compte des critères, le programme sera reconnu comme suffisamment performant pour ne pas devoir faire obligatoirement l'objet de mesures correctives visant à améliorer son état.

4.2 Analyse des écarts entre les cotes de mesure et les seuils de performance[70]

A cette étape, l'évaluateur fournit au comité d'évaluation les résultats des tests statistiques effectués sur les cotes de mesure et les seuils de performance. Idéalement, ces tests devraient permettre de déterminer :

* Le degré de signification des écarts entre les cotes moyennes des diverses catégories de répondants, pour un même critère;
* Le degré de signification des écarts entre les cotes moyennes des diverses catégories de répondants et le seuil de performance déterminé, pour un même critère;
* La corrélation existant entre les cotes d'une même catégorie de répondants pour tous les critères d'un

---

70- Ibid., p. 424.

même indicateur, de même que pour l'ensemble des indicateurs et des composantes;

* La corrélation existant entre les cotes des diverses catégories de répondants pour chaque critère et chaque composante.

Les résultats de ces tests permettent au comité d'évaluation de situer les cotes les unes par rapport aux autres ainsi que par rapport aux seuils de performance et de dégager éventuellement des modèles de perception du programme au sein des catégories ou de l'ensemble des répondants.

4.3 Analyse des écarts entre intentions et observations[71]

Si les écarts entre les résultats de la mesure indiquent des différences de perception à l'égard du programme, les écarts entre les intentions (ce qui était prévu) et les observations (ce qui s'est produit) indiquent, pour leur part, des événements qui ont marqué le déroulement du programme. L'analyse des écarts entre intentions et observations est donc révélatrice de la vie du programme puisqu'elle permet de cerner de quelle façon et dans quel sens les décisions des gestionnaires et l'interaction des partenaires ont influencé le programme.

71- Ibid., p. 425.

5.0 **Phase du jugement**

Ayant en main les données, le comité d'évaluation identifie les faiblesses et élabore diverses mesures correctives.

5.1 **Identification des déficiences et de leurs causes**[72]

A cette étape, le comité d'évaluation s'appuie sur les données pour identifier les indicateurs qui présentent des déficiences susceptibles de diminuer la qualité de l'ensemble du programme.

Pour y arriver, celui-ci doit se questionner sur les écarts notés; à savoir s'ils risquent de compromettre un ou plusieurs des éléments suivants :

- La pertinence du programme;
- La qualité des transactions qui s'opèrent au sein du programme;
- L'efficience du programme.

Au terme de cette étape, le comité devrait être en mesure de préciser en quoi les déficiences relevées peuvent affecter la

---

72- Ibid., p. 426-427.

qualité d'ensemble du programme et soumettre une ou plusieurs hypothèses quant à l'origine de ces déficiences.

5.2 Identification des correctifs possibles[73]

C'est à cette étape que le comité d'évaluation identifie les mesures correctives qui pourraient être appliquées pour corriger les déficiences ressorties lors de la démarche d'évaluation. En plus d'identifier ces mesures, le comité devrait préciser les effets attendus de leur application.

6.0 Phase de modification

Cette dernière phase de la démarche d'évaluation vise à mettre en place sous le couvert de la planification des retombées de l'évaluation.

6.1 Choix des correctifs appropriés[74]

Cette étape consiste à retenir, parmi ceux identi-fiés à la phase précédente, les correctifs susceptibles d'améliorer l'état

---

73- Ibid., p. 427.

74- Ibid., p. 428.

du programme, sans créer de nouvelles déficiences au niveau des autres indicateurs.

Dans ce choix, on tiendra compte du type de gestion favorisé au sein du programme. Dans une approche à caractère participatif, on optera surtout pour des correctifs impliquant les partenaires du programme.

6.2 Application des correctifs retenus[75]

A cette étape, l'instance responsable de la gestion du programme amorce au stade de la planification, la révision du programme en accord avec les mesures correctives retenues. Ainsi se trouve fermée la boucle du processus de gestion à l'intérieur duquel se situe cette approche d'évaluation de programme.

Le chapitre suivant décrira la méthodologie utilisée en vue de généraliser ce modèle à une entreprise de biens de consommation.

75- Idem.

CHAPITRE III

Application du modèle d'évaluation à une entreprise de biens de consommation

Le présent chapitre se veut une application de la généralisation du modèle d'évaluation de programme à un organisme de biens de consommation.

Nous y traiterons deux volets, soit la description du milieu d'application du modèle et la présentation des données du programme évalué.

3.1 Description du milieu d'application du modèle

Sous cette rubrique, nous allons décrire sommairement le milieu dans lequel nous sommes intervenus à titre de stagiaire-intervenant. Notre intervention eut lieu dans une entreprise bien connue au Centre Mauricie, l'Aluminerie de Bécancour inc. (A.B.I.). Cette dernière a été créée au mois de mars 1984 par un consortium formé de Pechiney, la Société générale de financement du Québec et Alumax inc.

L'A.B.I. comprend quatre (4) secteurs d'activités dans son usine située dans le parc industriel de Bécancour. Il s'agit des secteurs Carbone (fabrication des anodes), Électrolyse (transformation de la matière première en aluminium), Fonderie (production de l'aluminium et alliages sous forme de billettes, de lingots-«T» et de plaques) et les services généraux (Entretien mécanique et électrique, Laboratoire, Bureaux d'études et le Groupe manutention-transport-captation). A cette équipe se joint le service des ressources humaines, de la comptabilité et de la direction. Sa mission consiste à «produire de l'aluminium de qualité au meilleur coût possible afin de pouvoir écouler sa production sur les marchés mondiaux où la concurrence est très vive».[76]

Le service des ressources humaines, quant à lui, englobe parmi ses activités celle de la formation du personnel. Plusieurs personnes gravitent autour de cette activité organisationnelle. Par exemple, chaque secteur de l'usine (Carbone, Manutention, Électrolyse, etc.) a dans son équipe une personne responsable de la formation (répondant formation sectoriel). Celle-ci exprime les besoins de son milieu, coordonne les activités de formation et établit les échéanciers.

76- Document interne distribué aux étudiants lors de la période estivale de 1987. «Le secteur santé/sécurité vous souhaite la bienvenue chez A.B.I.», p. 4.

Le coordonnateur de la formation est, quant à lui, le répondant pour la haute direction.

Cette structure organisationnelle prend racine dans la volonté de l'organisation de rentabiliser les investissements initiaux (1,2 milliard) et de tenir compte des enjeux économiques (concurrence, prix, nouvelles technologies) dans le secteur de l'aluminium. Le droit à l'erreur est dit-on très limité.

La conception de la formation dispensée à l'A.B.I. s'appuie sur deux (2) prémisses de base : 1) la satisfaction au travail et 2) l'évolution des activités dans un environnement technologique complexe.

Ce système se compose de trois (3) éléments principaux, soit : un ensemble de profils de fonctions, une batterie de programmes de formation et des tests d'appréciation des acquis. En d'autres termes, la formation que reçoit un employé a comme point de départ le profil de fonction correspondant à son poste[77], lequel décrit sous forme d'objectifs les tâches à

77- Chaque profil de poste comprend les actions, les connaissances et les résultats attendus selon des zones de performance distinctives telles que technique, santé-sécurité et contribution personnelle. L'on retrouve aussi les pré-requis au poste de travail, les connaissances et les habiletés générales reliées à l'exécution des tâches.

accomplir. Ces performances se transforment en programme de formation (programmes de progression) à l'intérieur duquel l'employé doit suivre des cours, procéder à une période de doublage pour ensuite passer un ou plusieurs tests lui permettant d'obtenir une reconnaissance de ses acquis (titularisation).

Cette série d'étapes s'inscrit dans un plan de formation que l'on nomme programme de progression. A l'instar de ce programme, le système de gestion des compétences (S.G.C.) comprend deux autres niveaux; l'un correspond à un plan de formation dit général et l'autre à un plan de formation individuel et optionnel. Autrement dit, l'employé qui est embauché par l'A.B.I. doit s'attendre à suivre une formation générale (plan général), par la suite une formation correspondant à son profil de poste (plan de programmes de progression) et enfin, s'il le désire, l'employé peut parfaire ses connaissances dans des institutions d'enseignement (plan individuel et optionnel). La figure 3, à la page suivante, résume la mécanique de fonctionnement du système de gestion des compétences utilisé à l'A.B.I. :

FIGURE 3 : Le fonctionnement du système de gestion des compétences (S.G.C.)

Grille des profils de fonction

N + 2		N + 2			
	N + 1			N + 1	
N			N		

Perfectionnement

PLANS DE FORMATION

- Général
- Programmes de progression
- Individuel et optionnel

Titularisation

TESTS D'APPRÉCIATION DES ACQUIS

Doublage(s)
Observation(s)
Essai
Probation
Test(s) écrit(s)

Habituellement, un employé nouvellement embauché commence à la case N de sa ligne de progression. Ce même employé s'inscrit dans un plan de formation[78], composé de cours généraux et spécifiques correspondant respectivement au plan de formation général et programmes de progression[79] (regroupent des cours théoriques et pratiques). Par la suite, une période de doublage s'amorce pour ensuite laisser place à une série d'étapes telles que l'observation par les pairs et le contremaître, une période d'essai, une période de probation et une inscription aux tests écrits. Au terme de ces stades réussis, l'employé est titularisé dans sa fonction, accédant ainsi à un poste de N + 1[80].

Nous venons d'expliciter le milieu d'intervention en discourant sur l'entreprise elle-même et sur l'activité formation. A la lumière de ces informations, rappelons que le modèle intégré d'évaluation de programme sera appliqué sur le

---

78- La figure 3 indique le vocable «perfectionnement» pour désigner l'employé qui poursuit un plan de formation et cela sans égard au sens habituellement donné par les théoriciens du domaine de la formation.

79- Nous excluons volontairement le plan de formation individuel et optionnel puisqu'il ne sert pas à la titularisation, mais plus à l'obtention d'un poste cadre.

80- Il faut comprendre que le niveau N correspond à la catégorie du personnel qui est nouvellement embauché et en apprentissage. A la suite de ses étapes de formation (S.G.C.), il répond aux normes théoriques et pratiques reliées à son profil de fonction justifiant ainsi son échelon supérieur.

programme de progression des assistants techniques (N2) oeuvrant dans le secteur Électrolyse.

3.2 Présentation des données du programme évalué

Ce volet a pour but de présenter de façon factuelle le vécu de l'application de la démarche évaluative dont les données apparaissent en appendice 1, intitulé «Rapport d'évaluation du programme de formation : "Assistant technique Électrolyse" à A.B.I.» A cet effet, nous disposerons les informations descriptives selon la structure suivante : l'identification de la phase et de son but, l'énumération des étapes, la réalisation de celles-ci, les résultats obtenus et une série de commentaires. Nous entendons par phases, celles qui décrient la démarche évaluative de Jomphe et d'Adam (1984) et à l'intérieur de laquelle nous retrouvons les étapes. En ce qui concerne le repère réalisation, nous faisons référence ici au comment l'étape prescrite s'est réalisée. Alors que le paramètre résultat exprime la finalité, l'objet ou le consensus de chacune des réalisations, les commentaires, quant à eux, permettent de fournir des informations contextuelles facilitant la compréhension des faits.

Voici présentées les données du programme évalué selon chacune des phases et étapes de la démarche évaluative telle que prescrite par le modèle de Jomphe et Adam.

1.0 Phase de délimitation :

But : Élaborer et mettre en place le cadre fonctionnel de l'évaluation.

1.1 Identification des partenaires de l'évaluation

Réalisation : Recherche documentaire sur le fonctionnement du système de gestion des compétences et sur la structure organisationnelle de l'activité formation.

Résultats : Les groupes-cibles sont :

- La direction Électrolyse;
- Répondants de formation électrolyse;
- Contremaître-formateur;
- Assistants techniques;
- Service formation.

Tous ces auditoires sont concernés par la formation des assistants techniques. Toutefois, quelques précisions s'imposent.

Habituellement, l'on retrouve qu'un seul répondant de formation par secteur; il est généralement choisi parmi la direction de son milieu. A l'Électrolyse, particulièrement, la tâche est assumée par le surintendant, le superviseur logistique et le superviseur production.

La deuxième remarque concerne le nominatif contremaître-formateur. En fait, nous devrions les classer distinctement puisque les assistants techniques n'ont jamais reçu de formation des contremaîtres de l'Électrolyse. Néanmoins, par souci de conformité, nous avons tenu à respecter l'appellation utilisée dans les appendices.

1.2 Formation d'un comité d'évaluation

Réalisation : Prendre connaissance de la structure organisa-tionnelle du secteur et consulter le coordonnateur de la formation et le superviseur production à l'Électrolyse.

Résultats : Formation du comité d'évaluation constitué des personnes suivantes[81] :

L.F. agira comme représentant Électrolyse;

R.L. agira comme répondant de formation;

G.B. agira comme représentant contremaître-formateur;

A.B. agira comme observatrice et secrétaire à l'occasion;

R.D. agira pour le compte des assistants techniques;

J.-Y. L. agira comme représentant du service formation; et

Pierre Desjardins agira comme stagiaire-intervenant.

81- En vue de conserver la confidentialité, nous ne donnons que les initiales des membres du comité d'évaluation.

C'est par voie de consensus que le comité s'est formé de sept (7) personnes, lesquelles représentent directement les groupes-cibles concernés par la recherche.

Il nous apparaît important d'ajouter que la formation de ce comité paraît aux yeux des gens de l'Électrolyse comme un groupe de discussions plus que d'intervention.

1.3 **Détermination des responsabilités et mandats**

Réalisation : A partir de la documentation fournie par le stagiaire-intervenant, le comité a discuté sur le concept évaluation, les objectifs de l'évaluation du programme de progression et sur le rôle joué par le comité lui-même.

Résultats :

Responsabilités et mandats

Intervenant (étudiant-stagiaire)

- Présenter et suivre une démarche d'intervention basée sur la participation et la prise de décision des membres du comité.

- Préparer et exposer les contenus de chacune des étapes de la démarche évaluative.
- Recueillir les informations pertinentes en vue d'améliorer l'intervention.
- Animer le comité.

Comité d'évaluation

- Suivre les étapes de la démarche évaluative.
- Animer le comité.
- Supporter la démarche évaluative et répondre aux questions du milieu.
- Décider sur des sujets reliés directement à l'intervention.*

* Cet objectif rappelle que le rôle du comité d'évaluation en est un d'évaluateur. Dans ce cas, son champ d'intervention se limite aux objectifs qu'il s'est fixés en ce domaine.

Membres du comité

- Divulguer des informations pertinentes qui peuvent aider à atteindre les objectifs du comité.
- Réfléchir sur les différentes étapes de la démarche évaluative (spécialement à l'étape 2).

Cette étape a permis au comité de se positionner en terme d'équipe de travail. Nous avons remarqué qu'au-delà d'une intervention considérée académique (perception de certains membres du comité), la démarche revêt un caractère sérieux. A cet égard, chacun s'est engagé à fournir un support et une participation active.

1.4 Détermination des modalités de suivi de l'évaluation

Réalisation : A partir d'une série de questions sur l'impact de l'évaluation du programme de progression, le comité discute des conséquences de l'évaluation.

Résultats : L'évaluation ne sert qu'à renseigner le comité et les groupes-cibles sur la qualité du programme. L'évaluation devient une

amorce pour orienter la formation à l'Électrolyse à l'égard de la mise en place de la troisième série. Des doutes subsistent quant à la volonté de la direction de l'usine de modifier le programme de progression dans une éventuelle recommandation en ce sens. Les priorités sont ailleurs dit-on!

Cette étape a permis de situer l'importance de la formation dans l'environnement Électrolyse et celui de la direction usine. Le comité ne se fait pas d'illusion, mais la motivation d'obtenir des informations sur ce qui a déjà été fait stimule la curiosité.

2.0 **Phase de description** :

But : Dresser une image du programme de formation à évaluer.

2.1 **Identification des composantes et des indicateurs**

Réalisation : Le stagiaire-intervenant a élaboré une liste des indicateurs et des critères à partir de

la documentation remise par le comité d'évaluation; Système de gestion des compétences, profil de fonction, manuels de formation, etc.

Résultats : Le comité d'évaluation désire évaluer le programme de progression des assistants techniques (N2) sur les composantes, les indicateurs et les critères suivants :

TABLEAU 1 : Composantes, indicateurs et critères du programme «Assistant technique (N2) de l'A.B.I.»

COMPOSANTES	INDICATEURS	CRITÈRES
1. Objectifs de formation à l'Électrolyse	Besoins fondant le programme de formation	Réalisme des besoins
2. Objectifs du programme de formation reliés à la progression	Objectifs du programme de progression	Adéquation : • Besoins du secteur • Besoins des employés
3. Programmation des activités de formation	Cours Temps de cours Doublage Probation Titularisation	Adéquation : • Ordonnancement des cours • Temps des activités • Période de titularisation Suffisance (quantité) : • Cours • Doublage
4. Ressources humaines	Service formation Répondants du secteur Formés Formateurs	Suffisance (quantité) Compétence générale Compétences spécifiques (Disponibilité, relations, tâches, communication, etc.)

TABLEAU 1 : Composantes, indicateurs et critères du programme «Assistant technique (N2) de l'A.B.I.»

COMPOSANTES	INDICATEURS	CRITÈRES
5. Ressources physiques et matérielles	Salles de cours Salles de repos Équipements utilisés	Suffisance (quantité) Adéquat (qualité) Disponibilité Espace
6. Les activités reliées à la formation	Objectifs Contenu Stratégies d'enseignement Matériel didactique L'évaluation Les tests utilisés	Clarté Précision Suffisance (quantité) Adéquation : • Contenu • Stratégies d'enseignement • Matériel didactique • Tests • Processus de titularisation
7. Résultats du programme	Absentéisme Satisfaction des formés Réussite - échec	Degré de satisfaction Pertinence Degré d'identification

La liste proposée par le stagiaire-intervenant comprenait à l'origine neuf (9) composantes. C'est donc dire que le comité laissa de côté les paramètres «opérateurs» et «ressources financières» justifiant pour le premier la redondance avec la composante ressources humaines et pour la deuxième, invoquant la confidentialité des informations.

Une deuxième remarque s'impose, la présentation des critères applicables aux indicateurs, à cette étape-ci, avait pour but de faciliter la compréhension du lien rationnel entre les composantes, les indicateurs et les critères.

2.2 Détermination des intentions et des observations

Réalisation : A partir de la documentation et de nombreuses discussions, le stagiaire-intervenant élabore une liste d'intentions et d'observations pour chacune des composantes. Le comité en discute, confirme, ajoute ou clarifie certains énoncés.

Résultats : Obtention d'une liste finale d'intentions et d'observations retenues pour chacune des composantes.

Cette étape en est une qualifiée de laborieuse par le comité d'évaluation. Néanmoins, certains membres prirent conscience de la nécessité de la planification et surtout de mettre par écrit toutes les intentions d'un projet quelconque.

2.3 Identification des sources d'informations

Réalisation : A travers chacune des deux (2) étapes précédentes, le stagiaire-intervenant exprima le besoin d'identifier les sources d'informations. D'ailleurs, dans les documents de travail avec le comité, un espace était toujours réservé à cet effet.

Résultats : Les sources d'informations se sont révélées diverses. Les principales sont : les membres du comité, les manuels de cours, le personnel du service formation, la direction électrolyse et la documentation écrite.

Nous soulignons, ici, le peu de documentation écrite sur les objectifs des programmes de progression. Les informations sont davantage divulguées d'individu à individu.

2.4 Formulation d'énoncés d'intentions et d'observations

Réalisation : Tout au long de la présente phase, le stagiaire-intervenant faisait confirmer ses écrits par le comité afin que tous puissent s'entendre sur la même description. Parfois cela se faisait en comité et à d'autres moments, la vérification était plutôt de type individuelle.

Résultats : Il a été possible de formuler sept (7) intentions et quatre (4) observations applicables aux indicateurs du programme de progression des assistants techniques. Seuls le deuxième indicateur (objectifs du programme de formation reliés à la progression de N2 : assistant technique), le cinquième (ressources matérielles et physiques) et le septième indicateur (les résultats du programme) sont à compléter au cours de l'étude.

Cette étape, bien que laborieuse, développa dans le comité d'évaluation un esprit critique face à la perception de tous et chacun envers l'expérience vécue en formation. Les membres

prirent également conscience de l'importance de revérifier auprès des opérateurs ce qu'ils comprennent de leurs directives.

3.0 **Phase de mesure** :

But : Mesurer l'objet à évaluer en déterminant des critères et en élaborant des instruments de mesure.

3.1 **Détermination des critères d'évaluation**

Réalisation : Comme nous l'avons stipulé plus tôt, cette étape a été conjointement exécutée avec l'étape de détermination des composantes et des indicateurs du programme à évaluer. Le stagiaire-intervenant exposa donc une liste de critères qu'il jugea correspondre aux attentes du comité d'évaluation. Dans sa recherche de critères, il explora les travaux de Jomphe et Adam (1984), de Savoie

(1987), de Bordeleau (1987)[82] et de Dupont (1983)[83].

Résultats : L'ensemble des critères retenus et applicables aux indicateurs comprend les qualificatifs suivants : réalisme, adéquation, suffisance (quantité), compétence, communication, climat, collaboration, support et encadrement, coordination, disponibilité, adaptation, motivation, satisfaction, identification, pertinence et augmentation.

L'identification des critères a été une tâche assez lourde pour le comité puisque l'effort de compréhension et le nombre de points à évaluer augmentèrent la somme d'énergie à fournir. Néanmoins, cette étape a permis au comité d'établir une distinction entre une approche exploratoire, descriptive ou explicative. La raison d'être et les objectifs de notre intervention prirent un sens de plus en plus significatif pour le comité d'évaluation.

82- BORDELEAU, Yvan. Comprendre et développer les organisations, Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 1987, 297 pages.

83- DUPONT, Pol. Pratique de la classe, Collection Éducation et développement personnel, éditions Labor : Bruxelles et Fernand Nathan : Paris, 1983, 159 pages.

3.2 Élaboration des instruments et des protocoles de mesure

Réalisation : Cette étape consiste à choisir l'instrument de mesure privilégié, à énoncer les questions et identifier les répondants.

Pour le stagiaire-intervenant, l'instrument de mesure souhaité est le questionnaire de sondage jumelé à une post-entrevue. Il propose un questionnaire qui demande explicitement l'information recherchée. Les questions seront de type alternatives prédéterminées composées d'une échelle d'opinions. L'échantillon-nage comprend les catégories d'individus concernées par le programme de progression des assistants techniques. L'échéancier proposé inclut toute la période du mois de novembre.

Résultats : Toutes les propositions énoncées ci-haut ont été acceptées. Ainsi, quarante-trois (43) à cinquante-sept (57) questions seront complétées par différents répondants. Trois (3) échelles d'opinions nuancent les informations recherchées, de complètement

d'accord à pas du tout d'accord, de trop peu à beaucoup trop et enfin, de excellent à déficient. L'échantillonnage, au départ, comptait trente-quatre (34) personnes alors que nous en avons enregistré trente-sept (37) lors de la compilation des données. La situation s'explique par le fait que certains employés affectés à d'autres tâches et/ou responsabilités étaient à leur entrée à l'A.B.I. au secteur Électrolyse comme contremaîtres ou formateurs.

En regard de l'échéancier, il a été relativement perturbé à un point tel que le stagiaire-intervenant dut administrer les questionnaires en soirée afin de rejoindre les assistants techniques, les contremaîtres et les formateurs.

La réalisation de cette étape nécessite quelques explications supplémentaires. Tout d'abord, précisons que l'élaboration du questionnaire d'évaluation s'inspira profondément des étapes proposées par Selltiz et Al. (1977)[84],

---

84- SELLTIZ et Al. Les méthodes de recherche en sciences sociales, traduit par David Bélanger, Les éditions HKW, Montréal, 1977, p. 533 à 537.

à savoir la réalisation des objectifs de l'étude par voie d'un questionnaire, l'identification du type de questionnaire, la réalisation d'une première ébauche, le réexamen et la révision de l'outil de mesure, la pré-expérimentation et la mise au point finale du questionnaire. A l'intérieur de cette structure étapiste, ils proposèrent une série de questions sur le contenu, la formulation, la forme de réponse et sur l'ordonnancement des questions qui nous ont guidés à la conception de l'instrument de mesure.

Malgré cette volonté de suivre une démarche rationnelle, certaines suggestions n'ont pu être réalisées convenablement.

Par exemple, le stagiaire-intervenant disposa les questions en séquences psychologiques, réexamina et révisa lui-même les questions, et finalement, il procéda seul à la mise au point du questionnaire sans que le comité d'évaluation ou un spécialiste en la matière puisse interagir. Cette situation s'explique par le fait que le mois de novembre jusqu'à la mi-décembre sont des périodes où l'ensemble des secteurs s'adonne à la préparation des états financiers, des révisions budgétaires et à l'énonciation des activités encourues durant la première moitié de l'année financière. Seul l'assistant technique était disponible durant cette période.

Nous aurions pu rencontrer individuellement chaque membre du comité ou bien se tourner vers un spécialiste en la matière. A notre avis, ces alternatives auraient empiété sur notre échéancier déjà fort bousculé.

Deux (2) dernières remarques s'imposent. La première consiste à ne pas inclure dans le questionnaire une ou plusieurs questions de vérification. Cette stratégie avait pour but de ne pas alourdir davantage le questionnaire qui comptait au-delà de quarante-trois (43) questions. La deuxième remarque mise sur la volonté de l'intervenant d'assurer l'anonymat des répondants, surtout les employés travaillant dans l'usine (assistants techniques, contremaîtres et formateurs). Ainsi, nous avons donc jugé opportun de réduire au minimum la question portant sur l'identification des répondants en invitant le sujet à cocher seulement la catégorie de répondants à laquelle il appartient. Cette décision s'inspire d'un fait déjà vécu à l'intérieur de cette entreprise où, le service des ressources humaines, voulant avoir de l'information sur une activité organisationnelle par le biais d'un questionnaire distribué à tout le personnel, s'est retrouvé avec un taux de réponse très faible.

3.3 Validation des instruments

Réalisation : A la demande du stagiaire-intervenant, le comité identifie deux (2) personnes de chaque catégorie de répondants afin de procéder au pré-test.

Résultats : Étant donné la période dans laquelle la démarche évaluative évolue, il a été possible d'accueillir qu'un assistant technique[85] pour valider le questionnaire. Aucune personne des autres catégories de répondants ne s'est présentée.

Cette troisième étape revêt d'une importance majeure puisqu'elle permet au stagiaire-intervenant de rendre plus accessible le questionnaire aux répondants. En ce qui concerne le questionnaire des assistants techniques, il a été possible de s'interroger sur une dizaine de questions et d'en modifier le contenu. La mise en page ainsi que l'ordonnancement des questions ont été révisés (voir appendice 2 pour les questionnaires).

85- Dans les faits, un opérateur cuves (polyvalent) était aussi présent à cette étape de validation.

3.4 Administration des instruments et compilation des mesures

Réalisation : Il a été proposé par le stagiaire-intervenant de passer le questionnaire par groupe de répondants. De plus, une discussion de groupe s'amorce en vue d'obtenir une rétro-information immédiate et ainsi permettre de recueillir le pouls du groupe sur cette question de formation lors de l'achèvement du questionnaire. En ce qui concerne les catégories assistant technique, contremaître et formateur, l'intervenant se rendra sur place; c'est-à-dire dans les salles de travail pour chacune des séries. Pour les autres sujets, il les rencontrera à leur bureau respectif, soit les locaux administratifs.

Résultats : L'administration des questionnaires s'est faite effectivement dans les séries, pour les assistants techniques, les contremaîtres et les formateurs. Cependant, les personnes des autres catégories ont préféré recevoir le questionnaire par courrier interne

prétextant la quasi-impossibilité de se réunir en sous-groupes.

Cette dernière étape de la troisième phase s'est déroulée dans un climat de confiance. En effet, le fait de se rendre là où les employés travaillent a facilité la participation de ces derniers pour l'obtention d'informations pertinentes. De l'autre côté, la situation des cadres intermédiaires[86] s'avéra plutôt différente puisqu'ils manifestèrent leur isolement à l'étude.

Cela revient à dire qu'il aurait été souhaitable que le stagiaire-intervenant administre en main propre le questionnaire d'évaluation en dépit des recommandations du comité.

Il faut reconnaître aussi que les employés travaillant dans l'usine ont été mieux préparés que les cadres intermédiaires puisque deux (2) semaines avant la période de cueillette de données, le stagiaire-intervenant rencontra les groupes-cibles afin d'exposer son intervention prochaine ainsi que la nature du projet. Ajoutons que lors de la passation du questionnaire, l'intervenant rappela le but de celui-ci, comment le remplir (il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, éviter la médiane, la

---

86- Nous entendons par là la direction Électrolyse, les répondants formation et le service formation.

première pulsion est la bonne, où répondre, etc.), rassura sur l'anonymat des répondants et exprima sa disponibilité pour répondre aux questions ambiguës. Les cadres intermédiaires, quant à eux, n'ont pas pu bénéficier de cette démarche puisqu'elle correspondait à la tâche des membres du comité.

Un dernier point, la compilation des données s'est faite manuellement et la nature de celle-ci sera exposée à l'étape 4.2.

4.0 **Phase d'appréciation** :

But : Dégager la signification des résultats obtenus suite à la collecte de données.

4.1 **Détermination des seuils de performance**

Réalisation : Considérant le contexte dans lequel les activités semestrielles de l'A.B.I. nous plongent, le stagiaire-intervenant propose de mettre sur papier tous les indicateurs avec leurs critères. De là, les membres du comité seront invités à coter selon une échelle d'opinions ce qu'ils considèrent

comme étant le seuil minimal acceptable en deça duquel ils jugeront et critiqueront l'état spécifique de l'indicateur. C'est par courrier interne que sera acheminé le document, qu'ils devront remplir et retourner à l'intervenant. Ce dernier effectuera une moyenne des cotes répertoriées et des seuils de performance.

Résultats : La proposition évoquée ci-contre fut acceptée par le comité d'évaluation. Il a suffit de trois (3) jours pour que le tout soit acheminé à l'intervenant. Voici le résultat consensuel aux pages suivantes :

TABLEAU 2 : Les seuils de performance pour les critères relatifs aux indicateurs évalués

Légende : 5 (excellent)
4 (très bon)
3 (satisfaisant)
2 (faible)
1 (déficient)

CRITÈRE	COTE CONSENSUELLE
Réalisme.	4,3/5
Adéquation des objectifs / objectifs de formation.	4,3/5
Adéquation des objectifs / besoins des employés.	4/5
Adéquation de l'ordre des cours suivis.	3,5/5
Adéquation de l'ordre des étapes à suivre pour la titularisation.	3,8/5
Adéquation du temps accordé pour chacun des cours.	3,7/5
Adéquation du temps accordé pour doublage, autonomie et titularisation.	4/5

TABLEAU 2 : Les seuils de performance pour les critères relatifs aux indicateurs évalués

CRITÈRE	COTE CONSENSUELLE
Adéquation du nombre de cours suivis dans un programme.	3,2/5
Adéquation de l'ensemble des cours à suivre pour la titularisation.	3,5/5
Adéquation de la programmation et de l'organisation des cours durant l'année.	3,8/5
Suffisance des formateurs.	4,2/5
Compétence générale des formateurs.	4,2/5
Aptitude des formateurs à la communication verbale devant un groupe.	3,3/5
Disponibilité des formateurs.	3,8/5
Support et encadrement des formateurs.	3,8/5
Climat d'équipe favorisé par les formateurs.	3,8/5
Disponibilité des formés.	3,8/5
Adéquation du support et de l'encadrement des activités de formation par le service formation / au secteur.	4/5

TABLEAU 2 : Les seuils de performance pour les critères relatifs aux indicateurs évalués

CRITÈRE	COTE CONSENSUELLE
Compétence générale des répondants de formation.	4/5
Collaboration des répondants de formation / formateurs.	4,3/5
Collaboration des répondants de formation / service formation.	4,3/5
Collaboration du service formation avec les formateurs.	4,2/5
Collaboration du service formation avec les répondants de formation.	4,3/5
Adéquation du support et de l'encadrement des répondants de formation / aux formateurs.	4,3/5
Aptitude des répondants de formation à la communication verbale.	3,8/5
Coordination des répondants de formation envers les activités reliées à la formation dans le secteur.	4,3/5
Disponibilité des répondants de formation.	3,8/5
Disponibilité du service formation.	3,8/5

TABLEAU 2 : Les seuils de performance pour les critères relatifs aux indicateurs évalués

CRITÈRE	COTE CONSENSUELLE
Suffisance des salles de cours.	2,8/5
Suffisance des équipements.	2,8/5
Adéquation de la grandeur des salles de cours.	3/5
Adéquation (qualité) de l'équipement.	3,2/5
Disponibilité des salles de cours.	3,8/5
Disponibilité de l'équipement.	3,3/5
Clarté des objectifs.	3,8/5
Contenu reflète les objectifs du cours.	3,8/5
Suffisance de contenus.	3,7/5
Rapprochement des contenus de cours / à la réalité de la tâche.	4,5/5
Façon d'enseigner facilite l'atteinte des objectifs.	4,2/5
Adaptation de l'enseignement / aux opérateurs.	4,3/5

TABLEAU 2 : Les seuils de performance pour les critères relatifs aux indicateurs évalués

CRITÈRE	COTE CONSENSUELLE
Adéquation / matériel didactique.	4/5
Adaptation du matériel didactique / aux opérateurs.	4/5
Suffisance du matériel didactique.	3,3/5
Adéquation des tests S.A.A.	3,8/5
Motivation des opérateurs à l'acquisition de nouvelles connaissances.	3,8/5
Satisfaction / au programme.	3,7/5
Satisfaction / aux formateurs.	3,7/5
Satisfaction / aux opérateurs.	4/5
Satisfaction / au service de formation.	3,5/5
Satisfaction / aux répondants de formation.	3,5/5
Identification des formés aux secteurs.	3,7/5
Identification des formés à l'usine.	3,7/5

TABLEAU 2 : Les seuils de performance pour les critères relatifs aux indicateurs évalués

CRITÈRE	COTE CONSENSUELLE
Augmentation de la compétence des formés.	4,2/5
Augmentation de la motivation des formés.	4/5
Respect des règles de sécurité.	4,3/5
Le formé est responsable de sa formation.	3,7/5
Pertinence du programme.	4,3/5
Adéquation (rapidité) du remplacement lorsqu'un employé est absent.	4,2/5

L'accomplissement de cette étape a été techniquement une réussite. Cependant, il en est tout autre des échanges. En effet, la détermination des seuils de performance aurait dû privilégier la confrontation des perceptions sur le rendement minimal d'un programme de formation. Au terme des échanges, il aurait été possible d'établir réellement un consensus idéologique et non simplement mathématique. De plus, l'engagement émotif des participants aurait sûrement permis des engagements qui auraient favorisé des actions correctrices après la divulgation des données.

4.2 Analyse des écarts entre les cotes de mesure et les seuils de performance

Réalisation : La réalisation de cette étape implique des résultats statistiques tels que :

- La cote moyenne attribuée par l'ensemble des répondants d'une catégorie pour un critère donné;

- La cote moyenne attribuée par l'ensemble des répondants de toutes les catégories pour un critère donné;

- L'écart-type et la variance des cotes individuelles attribuées par chacun des répondants d'une seule catégorie pour un critère donné afin d'en dégager le degré de signification;

- L'écart-type et la variance des cotes attribuées par chacun des répondants de toutes les catégories pour un critère donné afin d'en dégager le degré de signification des écarts;

- La corrélation existant entre les cotes d'une même catégorie de répondants pour tous les critères d'un même indicateur, de même que pour l'ensemble des indicateurs et des composantes;

- La corrélation existant entre les cotes des diverses catégories de répondants pour chaque critère, indicateur et composante; et bien d'autres.

Résultats : La compilation des résultats de l'enquête a permis de dégager quatre (4) types de cotes :

- La cote réelle : celle qui représente la moyenne des cotes données pour un critère par catégorie de répondants;

- La cote souhaitée : celle qui représente l'état souhaité par le comité d'évaluation pour chaque critère. En fait, elle représente la moyenne des cotes données par chacun des membres du comité d'évaluation[87] pour chaque critère;

- La cote réelle moyenne : celle-ci s'obtient en faisant la moyenne des cotes réelles pour déterminer la leur et donne des indicateurs; et

- La cote souhaitée moyenne : celle-ci s'obtient en faisant la moyenne des cotes

---

87- Le stagiaire-intervenant n'a pas participé à cette cotation.

souhaitées pour déterminer la tendance des indicateurs.

La comparaison entre les cotes réelles et les cotes souhaitées permit d'identifier l'étendue entre les perceptions des différentes catégories de répondants sur chacun des critères. Il en est de même pour les cotes réelles moyennes et les cotes souhaitées moyennes qui permettent une perception générale des écarts pour un indicateur possédant plusieurs critères. Cette façon de procéder plutôt subjective (par moyenne) aide à cerner les écarts de moyennes sans l'apport de statistique. Il est étrange de constater qu'aucune statistique telle que l'écart-type, la variance et la corrélation, n'a été présentée au comité d'évaluation par le stagiaire-intervenant. Nous pourrions invoquer des raisons de délais comme cause principale; cependant, nous ne serions pas honnêtes envers nous-mêmes. En fait, nous évoquons plutôt un manque de planification, de ressources matérielles et humaines afin d'enregistrer les données recueillies. Nous avons mentionné dans le premier chapitre que l'inexpérience de l'intervenant était en soi une limite à cette recherche, en voici un exemple. Lors de la remise du rapport final, le comité d'évaluation a été informé des limites de notre intervention, il demeurait tout de même satisfait des conclusions. De plus, il nous aurait été possible de modifier cette erreur en introduisant dans ce

rapport les nouvelles données. Toutefois, notre conscience en serait lourdement atteinte.

4.3 Analyse des écarts entre intentions et observations

Réalisation : C'est à partir des données recueillies par le sondage et par une écoute constante des différents intervenants du milieu qu'il a été possible de dégager les écarts entre les intentions et les observations.

Résultats : L'exercice d'analyser les écarts de cette nature permet d'esquisser un portrait relativement global de l'état du programme de formation évalué. Il révèle plus explicitement les orientations prises par le secteur Électrolyse et facilite l'expression des points déficients.

5.0 Phase de jugement :

But : Identifier les points déficients et inventorier diverses mesures correctives.

5.1 Identification des déficiences et de leurs causes

Réalisation : Le stagiaire-intervenant procède à l'interprétation des données analysées afin de dresser les points forts et les points faibles du programme de progression des assistants techniques. Ainsi, il repéra les écarts significatifs autant sur les données descriptives qu'appréciatives.

Résultats : L'identification des déficiences s'effectua à partir des données quantitatives (cotes) et qualitatives (intentions - observations). C'est au nombre de huit (8) indices que nous avons établi les faiblesses du programme de progression : assistant technique. A travers ces indices, un nombre équivalent de causes se confondent avec les déficiences du programme.

Cette étape nous a permis d'assembler, tels les morceaux d'un casse-tête, les indices, les seuils de performance et les

causes en un tout cohérent exprimant l'ensemble des déficiences du programme de formation. Cet exercice exerça notre capacité d'analyse et de synthèse.

5.2 Identification des correctifs possibles

Réalisation : En regard du tableau des déficiences dressées à l'étape précédente, l'intervenant propose des mesures correctrices susceptibles d'améliorer l'état actuel du programme de formation.

Résultats :

Recommandations

Considérant les assises de la démarche évaluative et considérant l'analyse des résultats, nous proposons :

- D'élaborer les objectifs de formation du secteur Électrolyse;

- D'élaborer les objectifs de formation du programme visé, et des autres programmes de formation concernant l'Électrolyse;

- De définir la tâche d'un formateur;

- Que la tâche d'un répondant de formation soit faite par une seule personne;

- De distinguer et de différencier (titre, manuel, code, contenu) les cours de chacun des programmes;

- De consulter les formés du programme et les contremaîtres afin d'adapter les contenus de cours à la réalité de la tâche.

- D'évaluer le besoin d'inclure un cours de supervision et/ou de gestion relatif aux responsabilités d'un contremaître pour les assistants techniques.

- D'élaborer un test papier-crayon qui compléterait l'évaluation d'un employé pour obtenir sa titularisation.

Il peut paraître facile d'énoncer des recommandations en rapport avec les déficiences constatées; toutefois, elles doivent tenir compte de la réalité à laquelle fait face

l'organisation. Dans notre cas, les recommandations sont simples et facilement applicables.

6.0 **Phase de modification** :

But : Réinvestir dans des actions de planification les retombées de l'évaluation.

6.1 **Choix des correctifs appropriés**

6.2 **Application des correctifs retenus**

Cette dernière phase de la démarche évaluative n'a pu être réalisée puisqu'elle est étrangère au mandat du stagiaire-intervenant. Et comme le mentionne Jomphe et Adam (1984) «Les étapes de cette phase sont normalement réalisées par l'instance qui assure (...) la gestion du programme évalué».[88]

Nous venons de présenter pour chacune des phases son but, ses étapes (réalisation et résultats) et des commentaires explicitant les faits. En guise de résumé de ce point 3.2, il convient de dresser un tableau synthèse de la démarche évaluative réalisée à l'A.B.I. (pages suivantes).

88- JOMPHE, Gérald et ADAM, Jean-Pierre. Op. cit., p. 428.

TABLEAU 3 : Synthèse de la démarche évaluative réalisée dans le milieu d'intervention

PHASES	ÉTAPES	RÉALISATIONS	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
1. DÉLIMITATION Élaborer et mettre en place le cadre fonctionnel de l'évaluation	1.1 Identification des partenaires de l'évaluation	Recherche documentaire, structure organisationnelle	Groupes-cibles : • Direction Électrolyse • Répondant formation • Contremaître-formateur • Assistant technique • Service formation	Trois (3) répondants formation alors qu'habituellement il n'y en a qu'un (1)
	1.2 Formation du comité	Structure organisationnelle et consultation auprès du coordonnateur formation et le superviseur production à l'Électrolyse	• Louis Fournier • Robert Lapointe • Grégoire Boutin • Raynald Dubois • Andrée Béland (observatrice) • Jean-Yves Lamy • Pierre Desjardins (stagiaire-intervenant)	Comité formé par consensus Défini comme groupe de discussion
	1.3 Détermination des responsabilités et mandats	Discussion de groupe sur le concept évaluation, les objectifs de l'évaluation du programme de progression et le rôle joué par le comité lui-même	Les responsabilités et les mandats affectent trois (3) catégories, soit : • L'intervenant • Le comité d'évaluation • Les membres du comité	Prise en charge du groupe, prise de conscience des exigences d'un tel comité et volonté d'agir

TABLEAU 3 : Synthèse de la démarche évaluative réalisée dans le milieu d'intervention

PHASES	ÉTAPES	RÉALISATIONS	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
	1.4 Détermination des modalités de suivi de l'évaluation	Discussion à partir d'une grille de questionnement sur les conséquences de l'évaluation	L'évaluation sert à fournir de l'information additionnelle L'évaluation sert d'assises à la formation des assistants techniques à l'aube d'une troisième série Comité n'a pas d'attente envers la direction usine	Situer l'importance de la formation Motivation accrue du comité
2. DESCRIPTION	2.1 Identification des composantes et des indicateurs	Élaboration d'une liste à partir d'une recherche documentaire	Les résultats de cette étape sont présentés aux pages 66-67 du chapitre 3 et on y retrouve les composantes du programme, les indicateurs et les critères sur lesquels les jugements seront portés	Légère modification de la liste originale : paramètres opérateurs et ressources financières exclus Devance l'étape en identifiant déjà les critères
	2.2 Détermination des intentions et des observations	Élaboration d'une liste Le comité se prononce	Obtention d'une liste finale des intentions et des observations	Prise de conscience de la nécessité d'écrire les objectifs

TABLEAU 3 : Synthèse de la démarche évaluative réalisée dans le milieu d'intervention

PHASES	ÉTAPES	RÉALISATIONS	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
	2.3 Sources d'information	Chacun des membres du comité transcrit les sources d'information	Les principales sources d'information sont : les membres du comité, les manuels de cours, le personnel du Service formation, la direction Électrolyse, documentation écrite	Peu de documentation écrite
	2.4 Formulation d'énoncés, d'intentions et d'observations	Confirmation constante des énoncés avec le comité	Formulation de sept (7) intentions et de quatre (4) observations	Formation d'un esprit critique face aux diverses perceptions Notion de rétro-information renforcée
3. MESURE Mesurer l'objet à évaluer en déterminant des critères et en élaborant des instruments de mesure	3.1 Détermination des critères d'évaluation	Comité d'évaluation sous les recommandations de l'intervenant	Réalisme, adéquation, adaptation, suffisance, compétence communication, climat, collaboration, support et encadrement, coordination, disponibilité	Tâche ardue, distinction entre approche exploratoire, descriptive et explicative

TABLEAU 3 : Synthèse de la démarche évaluative réalisée dans le milieu d'intervention

PHASES	ÉTAPES	RÉALISATIONS	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
	3.2 Élaboration des instruments et protocoles de mesure	Consensus sur le choix de l'instrument de mesure, la façon de faire, l'échantillonnage et l'échéancier	Questionnaire jumelé à une entrevue, questions directes et fermées, échelles d'opinions (complètement d'accord à pas du tout d'accord, trop peu à beaucoup trop, excellent à déficient), échantillonnage au complet et échéancier perturbé	Questionnaire élaboré selon un guide, processus d'élaboration du questionnaire non conforme, validation des étapes par l'intervenant seulement
	3.3 Validation des instruments	Par la pré-expérimentation	Pré-test avec une seule personne	
	3.4 Administration des instruments et compilation des mesures	Administration par groupe sur les lieux de travail; c'est-à-dire dans l'usine (assistant technique, contremaître et formateur) et dans les bureaux administratifs (répondants formation, direction Électrolyse, Service formation)	Administration sur place pour le groupe travaillant dans l'usine Auto-administration pour le groupe administratif	Climat de confiance, réussite des entrevues Sentiment d'être isolé : pas d'entrevue

TABLEAU 3 : Synthèse de la démarche évaluative réalisée dans le milieu d'intervention

PHASES	ÉTAPES	RÉALISATIONS	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
4. APPRÉCIATION Dégager la signification des résultats obtenus suite à la collecte de données	4.1 Détermination des seuils de performance	Liste de critères sur laquelle les membres du comité, selon une échelle d'opinions de cinq (5) points, cotent. Processus individuel	Délais de réception des cotes très court. 100 % de réponses (voir la liste aux pages 82 à 87)	Techniquement un consensus Manque au niveau des échanges perceptuels
	4.2 Analyse des écarts entre les cotes de mesure et les seuils de performance	Compilation statistique autant sur la moyenne, l'écart-type que la variance, sur les cotes par critère, par indicateur, par répondant et par catégorie de répondants	Compilation statistique manuelle sur la cote moyenne des critères, par répondant	Manque statistique sur l'écart-type, la variance et la corrélation Manque au niveau de la planification, ressources matérielles et humaines
	4.3 Analyse des écarts entre intentions et observations	Dégager les écarts à partir des données recueillies et des commentaires reçus entre les intentions et les observations	Esquisser un portrait de l'état global du programme Pistes à l'élaboration des points à modifier	

TABLEAU 3 : Synthèse de la démarche évaluative réalisée dans le milieu d'intervention

PHASES	ÉTAPES	RÉALISATIONS	RÉSULTATS	COMMENTAIRES
5. JUGEMENT Identifier les points déficients et inventorier diverses mesures correctives	5.1 Identification des déficiences et de leurs causes	Analyser les données recueillies en vue de distinguer les forces et les faiblesses du programme	Huit (8) déficiences et huit (8) causes répertoriées afin de dessiner un portrait des faiblesses du programme	Exerce les capacités d'analyse et de synthèse
	5.2 Identification des correctifs possibles	A partir du tableau des déficiences énoncées à l'étape précédente, des correctifs sont proposés	La présentation des recommandations sont simples et adaptées aux conditions du secteur électrolyse (voir pages 94-95)	
6. MODIFICATION Réinvestir dans des actions de planification les retombées de l'évaluation	6.1 Choix des correctifs appropriés	Aucune	Aucune	Cette phase n'était pas comprise dans le mandat du stagiaire-intervenant
	6.2 Application des correctifs retenus			

CHAPITRE IV

Analyse des résultats de la démarche évaluative

Essentiellement, ce chapitre se veut une réponse à notre question de recherche, à savoir «Est-ce que le modèle d'évaluation de programme développé par Jomphe et Adam peut être généralisable à une entreprise dite de biens de consommation?».

Pour ce faire, deux volets seront présentés. Le premier consistera à analyser les données du chapitre précédent selon la grille de lecture proposée par l'Evaluation Research Society, grille que vous trouverez en appendice 3. Le deuxième volet présentera une discussion à propos des résultats de cette grille en vue de dégager les déficiences et leurs causes quant à l'application du modèle d'évaluation du programme en cause.

4.1 Mesure des faits

Il est question, ici, de confronter la grille d'évaluation de projets évalués aux données descriptives inscrites dans le

chapitre précédent." A cet effet, nous avons reporté dans un tableau, aux pages suivantes, les cinquante-cinq (55) standards de l'ERS. Nous indiquerons par un «X» ce que nous croyons avoir été totalement fait, partiellement fait, pas du tout fait ou non applicable. Cette classification n'a pas d'autre intention que de décrire globalement les divers niveaux de réalisation de la démarche évaluative.

89- Cette mesure est faite par le stagiaire-intervenant; il aurait été formateur qu'il confronte ses perceptions à celles du comité.

TABLEAU 4 : Tableau d'évaluation de la démarche évaluative

STANDARDS SELON ERS	ÉCHELLE DE RÉALISATION			
	Totalement	Partiellement	Pas du tout	Non applicable
A) FORMULATION ET NÉGOCIATION				
1. Buts et caractéristiques du programme	X			
2. Besoins et attentes des auditoires	X			
3. Type, objectifs et étendue des activités d'évaluation	X			
4. Estimation de coûts sérieuse, prudent et éthique	X			
5. Coûts et avantages de l'information	X			
6. Faisabilité de l'évaluation	X			
7. Restrictions sur l'accès et la diffusion des données	X			
8. Conflits d'intérêt	X			
9. Droits et bien-être des parties	X			
10. Responsabilité technique et financière	X			
11. Accords formels	X			
12. Capacités	X			
B) STRUCTURE ET SCHÉMA				
13. Approche d'évaluation	X			
14. Effets attendus		X		
15. Méthodes d'échantillonnage	X			
16. Fidélité et validité des mesures	X			
17. Procédures et instruments appropriés	X			
18. Coopération	X			
C) COLLECTE ET PRÉPARATION DES DONNÉES				
19. Plan de préparation et de collecte des données	X			
20. Écarts par rapport au plan original			X	
21. Compétence du personnel	X			X
22. Maintien de la dignité humaine		X		
23. Vérification de la fidélité et de la validité des instruments		X		
24. Sources d'erreurs				X
25. Protection contre les distorsions	X			
26. Dérangement minimum			X	
27. Information et consentement sur procédures à risques	X			
28. Divulgation non autorisée	X			
29. Documentation complète		X	X	
30. Perte de données irrécupérable				

TABLEAU 4 : Tableau d'évaluation de la démarche évaluative

STANDARDS SELON ERS	ÉCHELLE DE RÉALISATION			
	Totalement	Partiellement	Pas du tout	Non applicable
D) ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES				
31. Analyse des données	X	X		
32. Postulats et procédures d'analyse	X			
33. A-propos de l'analyse	X		X	
34. Unité d'analyse			X	
35. Justification de l'analyse	X			
36. Documentaiton pour la remise de l'étude		X		
37. Signification statistique et pratique des résultats				
38. Explications et hypothèses rivales	X			
39. Résultats objectifs par rapport à jugements et opinions				
E) COMMUNICATION ET DIVULGATION				
40. Clarté, honnêteté et exhaustivité des résultats	X			
41. Clarté du langage	X			
42. Résultats et recommandations	X		X	
43. Postulats		X	X	
44. Limites et étude ultérieure				
45. Origines des résultats	X			
46. Rétroaction appropriée	X			
47. Procédures de divulgation	X			
48. Autorisation de communication	X			
49. Organisation de la documentation				
F) UTILISATION DES RÉSULTATS				
50. Diffusion en temps opportun	X	X		
51. Interprétations abusives et erronées	X			
52. Effets non prévus	X			X
53. Distinctions entre les résultats et les recommandations ou à effets négatifs			X	
54. Recommandations sur les coûts et les avantages d'options				
55. Rôle d'évaluateur par opposition à celui de plaidoyeur				

A la lecture de ce tableau, l'on peut remarquer que :

- 67 % des standards ont été totalement réalisés;
- 13 % des standards ont été partiellement réalisés;
- 15 % des standards n'ont pas été réalisés; et
- 5 % des standards sont jugés non applicables au contexte de l'expérimentation.

En regard de chacune des catégories, il est possible de dégager les données suivantes :

A) Formulation et négociation

- 100 % des standards ont été réalisés totalement.

B) Structure et schéma

- 83 % des standards ont été réalisés totalement; et
- 17 % des standards ont été partiellement réalisés.

C) Collecte et préparation des données

- 42 % des standards ont été réalisés totalement;
- 17 % des standards ont été réalisés partiellement;

- 25 % des standards n'ont pas été du tout réalisés; et
- 17 % des standards sont jugés non applicables au contexte de l'expérimentation.

D) Analyse et interprétation des données

- 56 % des standards ont été totalement réalisés;
- 22 % des standards ont été partiellement réalisés;
- 22 % des standards n'ont pas été réalisés.

E) Communication et divulgation

- 70 % des standards ont été totalement réalisés;
- 10 % des standards ont été partiellement réalisés; et
- 20 % des standards n'ont pas été du tout réalisés.

F) Utilisation des résultats

- 50 % des standards ont été totalement réalisés;
- 17 % des standards ont été partiellement réalisés;
- 17 % des standards n'ont pas été réalisés du tout; et
- 17 % des standards sont jugés non applicables au contexte de l'expérimentation.

4.2 Discussion

Pour nous guider davantage dans notre analyse, nous aurons recours au tableau synthèse du point précédent (tableau synthèse 3, pages 97 à 102), mais d'abord regardons celui qui résume les pourcentages distribués sur l'échelle de réalisation pour chacune des six (6) catégories de standards.

TABLEAU 5 : Résumé (en pourcentage) des réalisations

CATEGORIES	REALISATIONS			Non applicable	TOTAL
	Totale	Partielle	Pas du tout		
A) Formulation et négociation	1,0	---	---	---	1
B) Structure et schéma	0,83	0,17	---	---	1
C) Collecte et préparation des données	0,42	0,17	0,25	0,17	1*
D) Analyse et interprétation des données	0,56	0,22	0,22	---	1
E) Communication et divulgation	0,70	0,10	0,20	---	1
F) Utilisation des résultats	0,50	0,17	0,17	0,17	1*
GLOBALEMENT	0,58	0,11	0,24	0,07	1

* L'arrondissement des données indique un surplus.

En regardant de près ces résultats, il est possible de dégager certains constats avec l'aide du tableau synthèse du chapitre précédent. Toutefois, notre attention portera sur les résultats que l'on juge significatifs. De plus, notre investigation suivra son cours à travers chacune des catégories pour faire ressortir spécifiquement l'ensemble des déficiences repérées.

La **première catégorie** en est une dont le niveau de réalisation est au maximum. Ainsi, le stagiaire-intervenant a rencontré les douze (12) critères compris dans la phase de formulation et de négociation.

La **deuxième catégorie** de standards concerne les devis de l'évaluation ainsi que le schéma d'une évaluation. Parmi les critères énoncés, il y en a un que l'intervenant n'a pas approfondi tel que stipulé par l'ERS. Il s'agit de celui où il faut *décrire et justifier le problème et la méthode d'estimation des effets de non-traitement dans les études d'impact*. La réalisation s'avéra plutôt partielle puisque les propos tenus en début de formation du comité d'évaluation n'étaient qu'informatifs et sans mise en garde sérieuse.

Quant à elle, la **troisième catégorie** se caractérise par un résultat peu élevé pour ses réalisations (cinq standards sur

douze). Les sept (7) autres indices se positionnent sur l'échelle de réalisation partielle (2/12), sur celle de la non-réalisation (3/12) et sur le normatif non applicable (2/12).

Nous avons donc réalisé partiellement la *vérification de fidélité et de validité de l'instrument de mesure* ainsi que *l'analyse de sources d'erreurs qui permet d'établir des procédés de contrôle et de qualité*. En effet, la pré-expérimentation fut réalisée, mais un seul groupe (assistants techniques) sur six (6) y a participé. En ce qui concerne le contrôle des erreurs, seules les post-entrevues furent envisagées; encore là, trois (3) groupes de sujets sur six (6) n'ont pas participé à celles-ci.

Ce qui n'a pas été réalisé du tout concerne trois (3) standards. Primo, *le développement d'une procédure pour détecter, réduire et documenter tout écart par rapport au plan original*. Secondo, *soumettre à une analyse et à une critique extérieures toute procédure à risques ou pouvant provoquer des effets négatifs, et ne les utiliser qu'avec le consentement des parties concernées*. Tertio, *prévoir des moyens de protection contre d'irrécupérables pertes de données*.

Le milieu d'intervention dans lequel la recherche eut lieu est rattaché à un secteur de production. Or, il est courant

dans ce cas d'être freiné par des soudains arrêts de production qui mobilisent tout le personnel concerné. Nous étions donc à la merci de l'imprévu.

Au chapitre précédent, nous avons précisé que certaines étapes ont été réalisées seules par le stagiaire-intervenant puisque les membres du comité étaient absorbés par les activités reliées à la fin d'un semestre financier. Dans ce cas, il a été impossible de remplir les conditions du deuxième standard précité («secondo»).

Finalement, il nous est jamais venu à l'esprit que les données pouvaient se perdre jusqu'au jour où nous devions rédiger le rapport final destiné au comité d'évaluation. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu d'enregistrement de données; toutefois, certaines sont à jamais irrécupérables sauf dans la mémoire de l'intervenant.

Les deux derniers critères que l'on juge non applicables stipulent d'une part, que nous devions *solutionner, entraîner et superviser le personnel d'évaluation pour assurer la compétence, la logique, l'impartialité et une pratique déontologiquement correcte*, et d'autre part, que nous devions *prévoir, au niveau des procédures de cueillette et de préparation des données, des moyens de protection contre les distorsions introduites par ceux*

qui recueillent les informations. Dans les deux cas, il nous apparaît irrecevable ces standards puisque le seul personnel dont nous disposions était le stagiaire-intervenant lui-même.

La **quatrième catégorie** affiche un résultat de réalisation légèrement supérieur à celui de la catégorie précédente, soit cinq (5) sur neuf (9). A partie égale, les indices des échelles «pas du tout» et «partiellement» sont au nombre de deux (2) sur neuf (9). Les deux (2) standards qui font l'objet d'une réalisation partielle concerne *la description des procédures d'analyse, leurs postulats et leurs limites, et l'explication des raisons pour lesquelles ils ont été retenus* ainsi que la *justification des relations causales par rapport au schéma d'évaluation, mais aussi dans la reconnaissance et l'élimination d'hypothèses rivales*. A l'égard du premier énoncé, nous nous sommes contentés de décrire le processus d'analyse, tandis que pour le deuxième, il en a été question dans notre étude. Toutefois, nous n'avons pas élaboré plus explicitement cette dimension lors de nos rencontres avec le comité d'évaluation.

Les standards qui n'ont pas été du tout réalisés visaient à *fournir une justification quant à l'utilisation de procédures d'analyse appropriées*, et à *indiquer le degré de signification statistique et pratique de toute comparaison quantitative*. Ce dernier indice fait référence à notre manque de planification,

de ressources matérielles et humaines alors que le premier indice soulève le travail en solitaire accompli par le stagiaire-intervenant. Ainsi, la justification des procédures d'analyse devient caduque.

La **cinquième catégorie** regroupe sept (7) standards sous la bannière du «totalement» tandis que celle de «partiellement» en a qu'un et celle de «pas du tout» en comprend deux. A cet effet, *la description de la manière dont les résultats ont été établis* est en soi une réalisation partielle puisque dans une réunion, il en a été question mais à notre avis il aurait été possible d'être plus généreux sur cette dimension. En regard des deux (2) autres critères, soit *la reconnaissance explicite des postulats et l'énonciation des limites imposées par le temps, les ressources, la disponibilité des données*, etc., il n'en a pas été question dans les écrits, dans les discours et dans les réunions. Cependant, ils étaient tous très présents à notre esprit.

La dernière et **sixième catégorie** enregistre trois (3) réalisations complètes sur six (6), une (1) réalisation partielle, une (1) de non-réalisation et un (1) standard non applicable. Ainsi, *la prévision et la prévention de toute mauvaise utilisation et toute fausse interprétation des résultats* a fait l'objet d'une réalisation partielle. En effet,

nous n'avons pas insisté sur cette possibilité lors de la dernière rencontre avec le comité d'évaluation.

Il nous est pas venu à l'idée d'intervenir et/ou de faire allusion au *maintien distinctif entre le rôle d'un individu comme évaluateur et son rôle comme plaideur ou défenseur d'une prise de position*. D'un autre côté, nous ne sommes pas certains que le contexte d'intervention s'y prêtait.

Finalement, il n'était pas dans notre mandat de *considérer et d'indiquer l'efficacité probable et les coûts reliés aux correctifs suggérés*.

Cette discussion sur les résultats ne serait complète sans l'intervention du cadre rationnel déterminant les déficiences et les causes présentées plus loin. La figure 4 représente ce cadre rationnel[90] qui démontre le lien entre les différentes variables de l'étude et les résultats escomptés lors de l'application du modèle intégré d'évaluation de programme à l'intérieur d'une entreprise autre que parapublique.[91] Ce qu'il

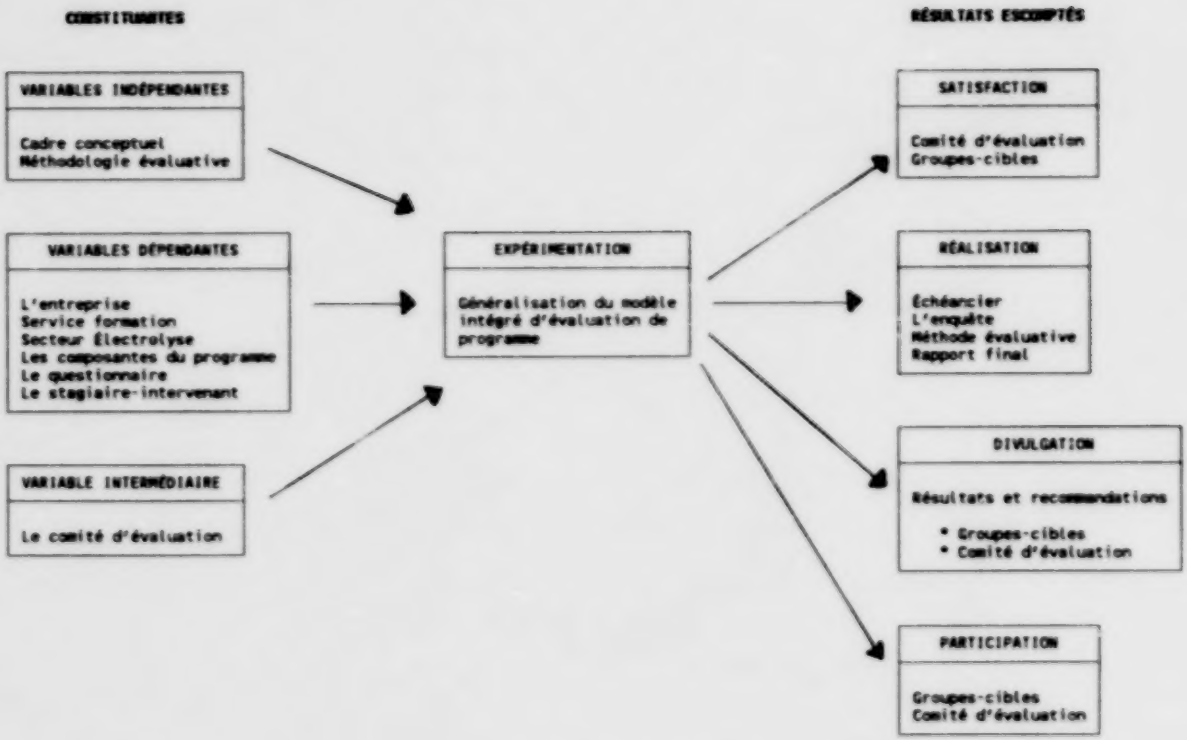
---

90- Adaptation de la figure 4 : Constituantes et résultats du climat organisationnel dans Le climat de travail dans les organisations, de Luc Brunet, Les éditions Agences d'Arc inc., 1983, p. 48.

91- Les différentes catégories composant les résultats escomptés sont des appellations qui ne sont pas tirées d'un ouvrage quelconque, mais correspondent à ce que l'on peut s'attendre comme résultats suite à notre expérimentation.

faut comprendre de cette figure, c'est que les variables de l'étude injectées dans le processus de l'expérimentation puissent réagir de façon à mettre en valeur la satisfaction des ressources humaines concernées; la réalisation de certains paramètres tels que l'échéancier, l'enquête de sondage, la méthode évaluative et le rapport final; la divulgation des résultats et des recommandations; et enfin, la participation du personnel concerné par l'objet de notre intervention.

FIGURE 4 : Constituantes et résultats de la généralisation du modèle intégré d'évaluation de programme



A la lumière de la figure 4 et de l'analyse des résultats, il nous est possible d'énumérer les déficiences et les causes inhérentes à l'application de la méthode évaluative.

Déficiences

* Validation manquante du questionnaire;
* Fidélité manquante du questionnaire;
* Administration du questionnaire sans la participation du stagiaire-intervenant pour trois (3) catégories de répondants;
* Questionnaire non adapté à une administration par courrier;
* Statistiques non élaborées (écart-type, variance et corrélation);
* Manque de planification, de matériel et de ressources humaines dans l'enregistrement des données statistiques;
* Enregistrement non efficace de certaines données verbales;
* La participation de certains membres du comité a fait défaut durant le mois de novembre.

Causes

* Inexpérience du stagiaire-intervenant;
* Leadership du stagiaire-intervenant;
* Culture de l'entreprise (rapports semestriels);
* Culture du secteur (la tâche d'un [1] répondant en formation répartie en trois [3] personnes);
* L'élaboration, la validation et l'administration du questionnaire.

Le but de ce quatrième chapitre consistait à présenter, d'abord, les faits relatifs à l'application de la méthode évaluative de Jomphe et d'Adam (1984), suivi de la présentation et de l'analyse des résultats à partir des standards de l'ERS et enfin, de discuter sur les résultats obtenus afin d'en dégager les déficiences et les causes.

SOMMAIRE ET CONCLUSION

Cette dernière partie de notre rapport de recherche vise à présenter sommairement la problématique, les méthodes utilisées, les principaux résultats obtenus et les conclusions majeures qu'on en a tirées.

En vue de répondre aux tumultes des diverses économies actuelles, plusieurs organisations font appel à la formation. De ce nombre, très peu d'entreprises de biens de consommation[92] pratique l'évaluation de leurs programmes de formation. Pourtant, depuis les années soixante-dix, des efforts évidents et soutenus ont été consacrés à l'organisation systématique des informations relatives à l'évaluation de programme; c'est-à-dire aux méthodologies et aux techniques, à la production de matériel de formation, au développement et à l'évaluation de programmes.

Dans ce contexte, la généralisation du modèle d'évaluation de programme développé par Jomphe et Adam (1984) nous apparaît

---

92- Nous incluons dans le nomatif entreprises de biens de consommation, les entreprises consommant des matières premières comme celles consommant des biens industriels.

opportun. Nous avons appliqué leur démarche évaluative pour le programme de progression des assistants techniques au secteur Électrolyse à l'Aluminerie de Bécancour inc.

La réalisation d'une telle intervention n'aurait pu s'accomplir sans l'utilisation de différentes méthodologies. A cet effet, les travaux de Selltiz et Al. (1977) nous ont guidés dans l'élaboration de notre questionnaire d'enquête, ceux de l'Evaluation Researd Society (1982) permirent d'analyser les faits relatifs à l'application de la démarche évaluative et finalement, les travaux de Brunet (1983), auquel on emprunte le cadre rationnel (figure 4) des constituantes et des résultats escomptés, nous aidèrent à énoncer les déficiences et les causes issues de notre expérimentation.

Chemin faisant, les faiblesses identifiées révèlent des irrégularités dans les intentions d'élaboration, de validation et d'administration des questionnaires. Il a été aussi possible de déceler un manque de statistiques présentées dans l'étude.

De plus, l'ensemble des causes identifiées précise l'inexpérience de l'intervenant, son manque de leadership et l'influence de la culture de l'entreprise comme celle du milieu Électrolyse.

A l'égard ce ces constats, nous croyons que la démarche évaluative appliquée dans une entreprise de transformation est réalisable puisque rien n'indique (dans les résultats) que les étapes de cette méthode d'évaluation puissent être un obstacle à l'évaluation. Néanmoins, nous retiendrons quelques leçons de notre expérience, à savoir l'importance d'être guidé par un expert, la pertinence de retranscrire constamment les impressions, les perceptions et les informations additionnelles transmises en dehors des couloirs formels, prévoir la logistique du traitement informatisé des données et joindre une clause de prolongation de l'échéancier dans le contrat initial. Il aurait été souhaitable que l'intervenant confronte ses perceptions à celles du comité par rapport à l'énonciation des faits et à l'évaluation de la démarche évaluative.

Ces remarques deviennent donc pour d'éventuelles expérimentations de généralisation de modèle d'évaluation des repères qu'il faudra tenir compte.

BIBLIOGRAPHIE

AUTEUR INCONNU. Aluminerie de Bécancour inc., document interne distribué aux employés lors de l'inauguration, 1985.

BÉLANGER et Al. Gestion stratégique des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 1988, 662 pages.

BORDELEAU, Yvan. Comprendre et développer les organisations, Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 1987, 297 pages.

BRUNET, Luc. Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences, Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 1983, 141 pages.

CEGOS. Le changement par la formation, Collection Hommes et Techniques, Les éditions d'organisation, Paris, 1989, 158 pages.

CHARLOT, Bernard et Madeleine FIGEAT. Histoire de la formation des ouvriers 1789-1984, Minerve, Paris, 1985, 620 pages.

DUHAMEL, Pierre. «Prêt pour les années 90», La revue Commerce, 92e année, no 2, février, 1990, p. 63-74.

DUPONT, Pol. Pratique de la classe : Domaine relationnel, Collection : Éducation et développement personnel, Éditions Labor et Fernand Nathan, Bruxelles et Paris, 1983, 159 pages.

GAGNON, Dominique. Le développement organisationnel dans une perspective d'excellence, 2e impression, Les Éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 1987, 119 pages

GÉLÉDAN, Alain. Les mutations de l'économie mondiale 1975-1991, Le Monde éditions, collection «La mémoire du monde», Paris, 1990, 358 pages.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Apprendre : une action volontaire et responsable, Commission d'étude sur la formation des adultes, ministère des Communications, Québec, 1982, 870 pages.

GUBA, E.G. et LINCOLN, Y.S. Effective evaluation, Jersey Bass Publisher, San Francisco, 1981, 423 pages.

JOMPHE, Gérald et ADAM, Jean-Pierre. «L'évaluation dans un système intégré de gestion de programme» dans Des pratiques évaluatives, édition NHP, Victoriaville, 1984, p. 389-429.

KIRKPATRICK, Donald L. Evaluating training programs, une collection d'articles du Journal of American Society for Training and Development, 1975, 313 pages.

LAFLAMME, Marcel. Diagnostic organisationnel et stratégies de développement : une approche globale, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 1977, 224 pages.

LAROUCHE, Viateur. Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, Les éditions JCL inc., Chicoutimi, 1987, 431 pages.

MARCHON, Maurice. «Vers un krach du huard?», La revue Commerce, 92e année, no 9, septembre, 1990, p. 92-102.

MORAZAIN, Jeanne et Anne PELOUAS. «L'adaptation de la main-d'oeuvre : le défi du libre-échange», Le Devoir Économique, vol. 6, no 1, février, 1990, p. 43-50.

NADEAU, Marc-André. L'évaluation de programme : théorie et pratique, P.U.L., 2e édition, Québec, 1988, 431 pages.

PAQUET. R., DORAY, P. et BOUCHARD, P. Sondage sur les pratiques de formation en entreprise, Commission d'étude sur la formation des adultes, Annexe 3, ministère des Communications, Gouvernement du Québec, Québec, 1982, 243 pages.

RECHMITZER, Edith. Résultats de l'enquête sur la formation et le développement des ressources humaines, 1987, Statistique Canada : Division de l'éducation, de la culture et du tourisme : Section des projections et de l'analyse, Ottawa, 1990, 56 pages.

SAVOIE, André. Le perfectionnement des ressources humaines en organisation, Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 1987, 202 pages.

SELLTIZ, C. et Al. Les méthodes de recherche en sciences sociales, traduit par David Bélanger, Les éditions HRW, Montréal, 1977, 606 pages.

SHARP, Adrien. «Formation de la main-d'oeuvre : un défi pour les années 90», L'emploi et le revenu en perspective, Statistique Canada, Ottawa, hiver 1990, p. 22-34.

STUFFLEBEAM, Daniel L. et Al. L'évaluation en éducation et la prise de décision, édition NHP, Victoriaville, 1980, 464 pages.

TARDIF-DELORME, Paule. «Formation professionnelle : les véritables enjeux», Le Devoir Économique, vol. 6, no 3, avril, 1990, p. 58.

TOFFLER, Alvin. Les cartes du futur, Éditions Denoël, Paris, 1983, 546 pages.

TOFFLER, Alvin. Le choc du futur, Éditions Denoël, Paris, 1971, 459 pages.

TOFFLER, Alvin. La troisième vague, Éditions Denoël, Paris, 1980, 546 pages.

APPENDICES

APPENDICE 1

Rapport d'évaluation du programme de formation : Assistant technique Électrolyse à A.B.I.*

* Nous avons adapté ce rapport afin qu'il ne contienne que l'évaluation du programme de progression : assistant technique Électrolyse. La forme et le contenu de ce rapport n'ont pas été modifiés. Il y manque seulement les données applicables au programme de progression : opérateurs cuves polyvalents.

PIERRE DESJARDINS
Stagiaire - intervenant
U.Q.T.R.

RÉSUMÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE FORMATION RELIÉ A LA PROGRESSION DES ASSISTANTS TECHNIQUES (N2) POUR LE SECTEUR ÉLECTROLYSE A A.B.I.

EXPOSÉ DE LA SITUATION

Dans le cadre d'une maîtrise en éducation à l'U.Q.T.R., le stagiaire expérimente une démarche d'évaluation basée sur un modèle de système intégré de gestion de programme. Il s'inspire des travaux du Dr. Gérald Jomphe et de Adam de l'U.Q.T.R.

A A.B.I., la naissance d'une troisième série arrive à grands pas. En effet, les travaux sont déjà commencés depuis plusieurs mois et seront terminés vers novembre 1990. En cette période pré-démarrage d'une 3e série, les différents secteurs de l'usine se préparent à cet événement. Plus spécifiquement, le Secteur Electrolyse déploie des efforts en vue de mieux structurer sa formation.

C'est alors, qu'une évaluation des programmes de formation s'avère un geste efficace en vue d'adapter, d'ajuster ou de modifier ces programmes. De ce fait, les responsables du Secteur Electrolyse et le Service Formation pourront prendre des décisions plus éclairées.

Nous pouvons donc affirmer que l'intervenant contribue d'une part, à la généralisation d'une démarche évaluative, élaborée par deux chercheurs de la région, laquelle dite en passant se fait pour la première fois dans l'entreprise privée, et d'autre part, au développement de la formation au Secteur Electrolyse.

PIERRE DESJARDINS
Stagiaire - intervenant
U.Q.T.R.

Sachant qu'il est impossible d'intervenir en même temps sur tous les profils de fonction du secteur, le choix s'est porté sur les Assistants techniques Electrolyse (N2).

Sans plus tarder passons à la méthodologie d'évaluation.

METHODOLOGIE

Tel que mentionné précédemment la méthodologie utilisée provient des travaux du Dr. Gérald Jomphe et de Adam, Professeurs à la maîtrise en éducation de l'U.Q.T.R.

Principalement, la démarche évaluative proposée vise à faciliter la prise de décision, tout en impliquant les personnes directement liées à la formation.

A cet effet, un Comité d'évaluation a été formé de 7 personnes : 2 personnes de la Direction Electrolyse, 1 contremaître-formateur à l'Electrolyse, 1 représentant des assistants techniques, 1 secrétaire (Electrolyse), 1 personne du Service Formation et le stagiaire - intervenant.

Ledit comité a identifié 7 indicateurs du programme qui seront soumis à l'évaluation. Il s'agit de :

1. Les objectifs de formation à l'Electrolyse;

2. Les objectifs des programmes de formation;

   - assistants techniques Electrolyse, N2

3. La programmation des activités de formation;

PIERRE DESJARDINS
Stagiaire - intervenant
U.Q.T.R.

4. Les ressources humaines;

5. Les ressources physiques et matérielles;

6. Les activités reliées à la formation; et

7. Les résultats du programme.

A chacun de ces indicateurs, le Comité d'évaluation a déterminé des énoncés-synthèses faisant état de ce qui a été prévu (intentions) et des énoncés-synthèses faisant l'état des indicateurs pendant le développement du programme (observations). Il est donc possible de distinguer la planification du projet de sa réalisation.

Vient ensuite la phase d'appréciation. Dans ce cas, l'administration d'un questionnaire suivi d'une entrevue ** de groupe a permis de cueillir des renseignements sur l'opinion des assistants techniques Electrolyse, des contremaîtres-formateurs, des répondants de formation, de la Direction Electrolyse et du Service Formation concernant le programme à évaluer.

C'est au nombre de 37 personnes qui ont participé à cette phase d'appréciation : 7 assistants techniques Electrolyse, 11 contremaîtres, 10 formateurs, 3 de la direction Electrolyse, 3 répondants formation, 3 du Service Formation.

En jumelant les données recueillies au cours de l'évaluation, les résultats de l'appréciation et les résultats de l'analyse, nous arrivons aux recommandations suivantes.

** (Les opérateurs, les assistants techniques, les contremaîtres et les formateurs ont eu droit aux entrevues.)

PIERRE DESJARDINS
Stagiaire - intervenant
U.Q.T.R.

RECOMMANDATIONS

Considérant les assises de la démarche évaluative et considérant l'analyse des résultats, nous proposons :

. d'élaborer les objectifs de formation du secteur Electrolyse;

. d'élaborer les objectifs de formation du programme visé, et des autres programmes de formation concernant l'Electrolyse;

. de définir la tâche d'un formateur;

. que la tâche d'un répondant de formation soit faite par une seule personne;

. distinguer et différencier (titre, manuel, code, contenu) les cours de chacun des programmes;

. consulter les formés du programme et les contremaîtres afin d'adapter les contenus de cours à la réalité de la tâche.

Évaluer le besoin d'inclure un cours de supervision et/ou de gestion relatif aux responsabilités d'un contremaître pour les assistants techniques.

Élaborer un test papier-crayon qui compléterait l'évaluation d'un employé pour obtenir sa titularisation.

PIERRE DESJARDINS
Stagiaire - Intervenant
U.Q.T.R.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU

PROGRAMME DE FORMATION

ASSISTANT TECHNIQUE ÉLECTROLYSE

A A.B.I.

DÉCEMBRE 1989

REMERCIEMENTS

L'élaboration d'un tel document nécessite l'appui, aussi minime soit-il, de différentes personnes. A cet effet, je remercie vivement le comité d'évaluation : Louis Fournier, Robert Lapointe, Grégoire Boutin, Rénald Dubois, Andrée Béland et Jean-Yves Lamy. Leur participation à l'intérieur comme à l'extérieur des réunions a toujours été significative.

Je tiens également à remercier les assistants techniques des quarts de travail A-B-C-D, les contremaîtres, les formateurs, la direction Electrolyse et le Service formation pour leur concours à la cueillette de données. Sans eux, le projet d'évaluation n'aurait pu se poursuivre à terme.

Finalement, je ne peux passer sous silence la collaboration, l'appui, l'énergie et l'humour de Nathalie Fournier, sans laquelle ce document n'aurait pas la qualité de présentation qu'il a.

TABLE DES MATIERES

		Page
PRESENTATION		1
1.	METHODOLOGIE	1
2.	DONNEES DE L'EVALUATION	3
2.1	N2 : ASSISTANT TECHNIQUE ELECTROLYSE	5
	* Les objectifs de formation à l'Electrolyse	6
	* Les objectifs du programme de formation reliés à la progression	8
	* La programmation des activités de formation	11
	* Les ressources humaines	14
	* Les ressources physiques et matérielles	18
	* Les activités reliées à la formation	21
	* Les résultats du programme	25

TABLE DES MATIERES (suite)

		Page
3.	ANALYSE DES DONNEES	29
3.1	N2 : ASSISTANT TECHNIQUE ELECTROLYSE	29
4.	RECOMMANDATIONS	31
	ANNEXES	32
	* Données concernant le programme N2 : Assistant technique Electrolyse	33

PRÉSENTATION

Ce document présente les résultats de l'évaluation du programme de formation (N2 : Assistant technique Electrolyse) du secteur Electrolyse à l'A.B.I.

Cette intervention proposée par le stagiaire et acceptée par l'A.B.I. (Service formation et secteur Electrolyse), sert à la rédaction d'un rapport de recherche et au développement de la formation chez cette même entreprise.

Afin de présenter les résultats de l'évaluation, nous distinguons quatre (4) parties à ce document.

Tout d'abord, il sera question de la méthodologie utilisée. Ensuite, il sera question de la présentation des données. C'est à cette étape que nous présenterons les résultats du programme de progression N2 : assistant technique électrolyse.

Nous enchaînerons avec l'analyse des données avant d'exposer nos recommandations.

Nous retrouvons en dernier lieu des annexes, lesquelles regroupent des informations graphiques sur l'état global du programme, l'état global de chacun des indicateurs et l'ensemble des données recueillies.

1. METHODOLOGIE

La démarche évaluative utilisée s'inspire des travaux du Dr Jomphe (1984) et de Adam de l'U.Q.T.R. Ces derniers développèrent une méthode évaluative qui vise à orienter les personnes concernées sur la prise de décision en formation. C'est en fait un processus qui amène les intervenants en formation à participer à l'évaluation du programme déterminé.

S'inspirant d'un modèle théorique de système intégré de gestion de programme, une série d'étapes seront à suivre. Mais avant d'élaborer en ce sens, il convient de préciser que le but de l'évaluation du programme (N2) au secteur Electrolyse à l'A.B.I. est de :

- Mesurer le degré d'atteinte des objectifs assignés au programme de progression pour le profil de fonction N2 : assistant technique Electrolyse;
- Recueillir des informations sur les principaux moyens et actions mis en oeuvre pour l'atteinte de ces objectifs.

Maintenant voyons les étapes franchies au terme de cette intervention.

1) Création d'un comité d'évaluation :

Le 20 octobre 1989 le comité naquit avec 7 personnes incluant le stagiaire-intervenant :

- deux (2) membres de la Direction Electrolyse;
- un (1) représentant des contremaîtres-formateurs;
- un (1) représentant des assistants techniques;
- une (1) secrétaire (Electrolyse);
- le (1) responsable du service formation.

2) Déterminer les indicateurs et les critères d'évaluation :

Cette étape a été réalisée par le comité d'évaluation, à partir de propositions faites par le stagiaire - intervenant. On entend par indicateur : les éléments du programme que l'on veut scruter pendant l'évaluation, tandis que les critères représentent les caractères (qualités) applicables aux indicateurs.

3) Déterminer les intentions et les observations :

A cette étape, le comité d'évaluation détermine l'état prévu des indicateurs (intentions), et ce, suite aux propositions du stagiaire - intervenant. En relation avec les intentions, le comité d'évaluation a décrit l'état réalisé de chaque indicateur (observation).

Ainsi, il est possible de distinguer les prévisions de ce qui s'est passé.

4) Élaboration des instruments de mesure :

Quatre (4) questionnaires ont été conçus afin de s'adresser aux catégories de répondants suivants :

- Les assistants techniques;
- Les contremaîtres-formateurs;
- La direction Electrolyse - répondants de formation;
- Le service formation.

Seuls les questionnaires des deux premiers ont été pré-testés.

5) Réalisation de la mesure :

Cette étape amene le stagiaire - intervenant à rencontrer les équipes de travail (A-B-C-D) afin de les informer et de les solliciter à collaborer à l'intervention. Ainsi, il administra les questionnaires à chacun des répondants par voie postale sauf dans le cas des assistants techniques et des contremaîtres-formateurs. Dans ce cas, le stagiaire - intervenant passa les questionnaires directement aux intéressés et cueilla, auprès d'eux, d'autres commentaires sur leur programme de formation.

6) Compilation des observations et des questionnaires, et analyse des données :

Cette étape prit plus de temps que prévu car certains questionnaires n'ont pu être acheminés dans les délais prévus. La réalisation de cette étape revient au stagiaire - intervenant.

7) Divulgation des résultats de l'analyse :

Cette étape vise deux (2) objectifs, le premier consiste à présenter les résultats et l'analyse, et le deuxième vise à orienter la préparation finale du document.

8) Dépôt du rapport final :

Le rapport final est déposé en tenant compte des besoins du comité. C'est également à cette étape que sont présentées les recommandations.

II. DONNÉES D'ÉVALUATION

Cette section du rapport présente les données recueillies au cours de la démarche évaluative pour chacun des indicateurs et des programmes.

Ainsi, pour chaque indicateur il est présenté :

- L'indicateur lui-même;
- Les principaux critères utilisés;
- Une brève définition de l'indicateur;
- Une brève définition des critères;
- Les intentions;
- Les observations;
- Les cotes obtenues; et
- Les commentaires.

Quelques précisions s'imposent au sujet des intentions, des observations et des données d'appréciation.

Intentions :

L'ensemble des intentions évoquées sont directement inspirées des rencontres avec le comité d'évaluation et de la documentation fournie par le secteur Electrolyse et le service Formation.

Observations :

Les observations s'inspirent davantage des commentaires énoncés par les assistants techniques et les contremaîtres-formateurs lors de l'administration des questionnaires. Dans une moindre perspective, les membres du comité ont également concouru à la description des observations.

Données d'appréciation :

Les données présentées sous cette rubrique constituent l'appréciation faite par les diverses catégories de répondants à l'égard des indicateurs et leurs critères d'évaluation. Les diverses catégories de répondants sont :

- Assistants techniques Electrolyse (7)
- Contremaîtres (11)
- Formateurs (10)
- Direction Electrolyse (3)
- Répondants de formation (2).

Il est à noter que les cotes représentent l'opinion des répondants, elles sont donc des mesures subjectives. Toutefois, il demeure important de prendre en considération les écarts significatifs résultant de la cueillette de données.

A cet effet, il faudra tenir compte de certaines expressions :

Cote réelle : La moyenne des cotes données par les répondants pour un critère donné.

Cote souhaitée : Elle représente l'état souhaité par le comité d'évaluation pour chaque critère.

Cote réelle moyenne : La moyenne des cotes réelles données par les répondants.

Cote souhaitée moyenne : La moyenne des cotes souhaitées données par le comité d'évaluation.

2.1 N2 : ASSISTANT TECHNIQUE ELECTROLYSE

Les pages suivantes exposent les résultats de la cueillette de données du programme de formation reliés à la progression du profil de fonction N2 : Assistant technique Electrolyse.

Tel que mentionné au début du document, voici les indicateurs visés :

INDICATEURS :

1. OBJECTIFS DE FORMATION A L'ELECTROLYSE
2. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME DE FORMATION RELIES A LA PROGRESSION
3. PROGRAMMATION DES ACTIVITES DE FORMATION.
4. RESSOURCES HUMAINES
5. RESSOURCES PHYSIQUES ET MATERIELLES
6. LES ACTIVITES RELIEES A LA FORMATION
7. RESULTATS DU PROGRAMME

N2

INDICATEUR : OBJECTIFS DE FORMATION A L'ELECTROLYSE

CRITERE(S) RETENU(S) : REALISME

1. **DEFINITION :**

Cet indicateur a trait aux objectifs de formation du secteur Electrolyse permettant de faire le lien avec le programme de formation relié à la progression.

2. **DEFINITION :**

Il s'agit de voir la pertinence des besoins retenus par rapport aux objectifs de l'usine.

3. **INTENTIONS :**

Le programme est fondé sur les objectifs de formation suivants :

- de développer l'efficience du secteur Electrolyse
- d'optimiser la compétence des opérateurs
- de maintenir la motivation des opérateurs
- de bénéficier d'une rapidité de remplacement dans le secteur.

4. **OBSERVATIONS :**

Aucune analyse formelle n'a été faite pour le programme de formation relié à la progression.

Le programme a été instauré dès le début de l'usine par la volonté de la Direction usine.

Toutefois, ces objectifs de formation ont été répertoriés à travers plusieurs documents, tels que description de poste : Assistant technique Electrolyse (sept. 1985)", "La formation à l'A.B.I., 2e édition (nov. 1985)" et "Le système de gestion des compétences, A.B.I. (avril 1989)".

Ce qui revient à dire qu'il n'y a pas de document officiel énonçant les objectifs de formation pour le secteur Electrolyse.

5. MESURE DES CRITERES

Réalisme des besoins.

C : 3,6 R : 4,5 SF : 4
F : 3,6 DE : 4,3

ECHELLE : 5 (excellent), 4 (très bon), 3 (satisfaisant), 2 (faible), 1 (déficient)

6. COMMENTAIRES :

Les cotes concernant cet indicateur reflète la même réalité que les autres programmes à l'électrolyse. Car, il est question d'objectifs globaux du secteur, donc les grandes lignes directrices en formation.

Aucune analyse formelle de besoins n'a été faite. Cela peut nous laisser perplexes. Cependant, la simple volonté de la Direction d'usine d'instaurer de tels programmes suppose que le besoin est existant.

Le réalisme des besoins semble significatif, car la plus basse cote est de 3,6, donc au delà de "satisfaisant".

Malgré le fait que les objectifs de la formation à l'Electrolyse ont été répertoriés dans différents documents et cela à l'initiative du stagiaire-intervenant, les répondants considèrent comme "très bon" le réalisme des besoins.

N2

INDICATEUR : OBJECTIFS DU PROGRAMME DE FORMATION RELIES A LA PROGRESSION.

CRITERES(S) RETENU(S) : ADEQUATION DES OBJECTIFS DE FORMATION.

1. **DEFINITION :**

Cet indicateur recouvre l'ensemble des objectifs globaux du profil de fonction : N2 : Assistant technique Electrolyse.

2. **DEFINITION :**

Il s'agit de voir d'une part, l'adéquation des objectifs du programme par rapport aux objectifs de formation du secteur Electrolyse, et d'autre part, l'adéquation des objectifs dudit programme versus les besoins des employés tels que définis dans le rapport sur système de gestion des acquis.

3. **INTENTIONS :**

Effectuer efficacement les différentes opérations et tâches de mesure et de contrôle de plusieurs données techniques sur les cuves.

Superviser certaines tâches reliées à l'opération d'une série par délégation d'autorité du contremaître posté électrolyse.

Appliquer les normes, les procédures et les règles internes de sécurité relatives à son secteur et à sa tâche.

4. **OBSERVATIONS :**

La direction Electrolyse procède actuellement à certaines modifications dans l'échelle de progression du secteur mais cela n'affecte en rien l'objectif ci-contre.

En effet, l'assistant technique est souvent appelé à remplacer le contremaître. Il n'est pas prévu, dans le programme N2, des cours relatifs à la supervision. C'est donc dire que l'assistant technique remplace son contremaître qu'avec un bagage théorique et pratique de sa propre formation de technicien.

Appliquer les normes, les procédures et les règles internes de sécurité relatives à son secteur et à sa tâche.

A l'intérieur des cours théoriques, une grande place est laissée à la sécurité. D'ailleurs, le nombre d'accidents qu'un assistant technique a, est relativement inexistant. De plus, de l'avis de ces derniers, le programme de progression favorise une augmentation de l'application des règles de sécurité à 3.9/5 (78 %).

Motiver les assistants techniques.

La motivation des employés est relative au : A) succès au travail, B) la reconnaissance de ce succès, C) la nature même du travail, D) la responsabilité et, E) la possibilité de progresser.

La formation des assistants techniques a été complétée avant le démarrage. Le déroulement des étapes (doublage, autonomie) se sont faits progressivement comme prévu.

5. MESURE DES CRITERES

Adéquation / objectifs de formation.

C : 3,4 F : 3,5 R : 4 DE : 4 SF : 3,7

Adéquation / besoins des employés.

C : 2,9 F : 3 R : 4 DE : 3,3 SF : 3

ECHELLE : 5 (excellent), 4 (très bon), 3 (satisfaisant), 2 (faible), 1 (déficient)

6. COMMENTAIRES :

D'une façon globale, les objectifs du programme de formation pour le profil de fonction N2 : Assistant technique Electrolyse semblent adéquats en vue de répondre aux objectifs de formation du secteur.

En regardant de plus près les cotes, nous constatons que la plus basse est de 3,4 tandis que la plus haute est de 4. Les cotes inférieures (3,4 et 3,5) correspondent à la catégorie de répondants contremaîtres et formateurs.

En ce qui concerne l'adéquation des objectifs du programme de formation, en vue d'atteindre les besoins des employés, l'écart entre la plus basse cote 2,9 et la plus haute cote 4 s'agrandit. Il semble que les répondants de formation ne perçoivent pas (cote 4) la même chose que les autres répondants (cotes : 2,9; 3; 3,3; 3).

M2

INDICATEUR : PROGRAMMATION DES ACTIVITES DE FORMATION

CRITERES(S) RETENU(S) : ADEQUATION ET SUFFISANCE

1. **DEFINITION :**

Cet indicateur a trait à l'ordre, à la durée, au nombre, à la programmation et à l'organisation totales des activités de formation.

2. **DEFINITION :**

Le critère retenu vise à apprécier les différentes activités de programmation.

3. **INTENTIONS :**

Titre du cours	Code	Durée (hres)
Procédé Elect. Module 10-11	EISI0:01	4
Règlement sécurité - ABC - Electrolyse	ESS01:01	2
Risques électriques et situation d'urgence	EITS6:01	6
Chariot élévateur	VICHE1:01	8
* Formation théorique intégrée au doublage :		
Technique spécifique Electrolyse (cahier 2)	EITS2:01	30
M3 - Electrolyse (opérateurs)	MSELS2:01	1
Ponts roulants	VIPM01:01	16
		69

Titre du cours	Code	Durée (hres)
Doublage (8 quarts x 12 hres) (selon programme du 17 décembre 1987)	ELECD0:01	108
moins (-) les heures de formation théorique		21
		87

Automate 1 à 3 mots

4. **OBSERVATIONS :**

Le déroulement de la formation pour les assistants techniques a suivi son cours tel que prévu.

La programmation et les cours suivis par les assistants techniques sont les mêmes que le programme destiné aux opérateurs de l'électrolyse (formation de base).

Sans que cela soit inscrit dans les documents officiels, la formation d'un assistant technique est toutefois plus spécialisée.

5. MESURE DES CRITERES

Adéquation

Ordre des cours
A : 4 C : 3,4 F : 3,5 R : 3,5 DE : 4,3

Ordre des étapes (titularisation)
A : 4,4 C : 3,2 F : 3,2 DE : 3 R : 3

Ensemble des cours
A : 3,7 C : 3,8 F : 2,9 DE : 4 R : 3,5

Programmation et organisation
A : 3,3 C : 2,5 F : 2,6 DE : 2 R : 1,5

ECHELLE : 5 (excellent), 4 (très bon),
3 (satisfaisant), 2 (faible), 1 (déficient)

Suffisance

Temps pour chaque cours
A : 4 C : 3,4 F : 3,1 DE : 3 R : 2,5

Temps doublage
A : 4 C : 3,9 F : 3,3 DE : 3,3 R : 3,5

Temps autonomie
A : 4,3 C : 3 F : 2,9 DE : 5,3 R : 3,5

Temps titularisation
A : 4,3 C : 4,1 F : 4 DE : 3 R : 3

Nombre de cours
A : 3,7 C : 3,8 F : 2,9 DE : 3 R : 3

ECHELLE : 5 (trop peu), 4 (peu), 3 (suffisant),
2 (beaucoup), 1 (beaucoup trop)

6. COMMENTAIRES :

Globalement, la programmation des activités de formation obtient une cote réelle de 3,3 "satisfaisant", alors que la cote souhaitée est à 3,7 "très bon".

6. **COMMENTAIRES (suite) :**

En regardant de plus près chacun des critères, nous pouvons remarquer que l'ordre des cours, l'ordre des étapes visant à la titularisation, l'ensemble des cours, le temps accordé à la période de titularisation *, le temps du doublage * et le nombre de cours * à suivre répondent à l'état souhaité (soit légèrement inférieur à la cote ou légèrement supérieur).

Il reste donc les critères concernant le temps d'autonomie *, la programmation et l'organisation et le temps accordé pour chaque cours *. Commençons par ce dernier, il affiche une cote réelle de 3,2 tandis que la cote souhaité est de 3,7. L'écart n'est tout de même pas alarmant, mais nous pouvons constater que la cote la plus haute est celle des assistants techniques (4 : "très bon") et la plus basse, celle des répondants de formation (2,5 : entre "satisfaisant" et "faible").

La programmation et l'organisation des activités de formation affichent un écart très marqué soit une cote réelle de 2,4 alors que la cote souhaitée est de 3,8. Les cotes émises par les répondants sont toutes différentes, quoique les contremaîtres (2,5) et les formateurs (2,6) semblent être du même avis. Les assistants techniques affichent la plus haute 3,3 et les répondants de formation affichent la plus basse cote, 1,5, celle de la direction Electrolyse est de 2.

En guise de rappel, la formation des assistants techniques a été faite dans des conditions quasi-idéales car tous sans exception ont eu leur formation avant le démarrage de l'usine. Lors des entrevues, très rare les assistants techniques qui affichaient une déception à l'égard de la programmation et de l'organisation des activités de formation. De plus, ils n'ont pas eu d'autre formation depuis le démarrage de l'usine (1986).

Finalement, le temps accordé à l'autonomie * dénote une dispersion dans les résultats. En effet, la plus haute est accordée par les assistants techniques 4,3, les mitoyennes par les répondants de formation 3,5 et la direction Electrolyse 3,3, tandis que les plus basses viennent des contremaîtres, 3, et des formateurs, 2,9.

---

* Tenir compte de l'échelle suivante : 5 (trop peu), 4 (peu), 3 (suffisant), 2 (beaucoup), 1 (beaucoup trop)

INDICATEUR : RESSOURCES HUMAINES — N2

CRITERES(S) RETENU(S) : ADEQUATION, SUFFISANCE, COLLABORATION, COMPETENCE, COMMUNICATION, DISPONIBILITE, COORDINATION, SUPPORT ET ENCADREMENT, CLIMAT

1. **DEFINITION :**

Cet indicateur se réfère aux catégories de personnel attaché au programme de formation.
A cet effet, nous retrouvons les formés, les formateurs, les répondants de formation et le service formation.

2. **DEFINITION :**

Les critères retenus visent à dégager les forces et les faiblesses du personnel oeuvrant directement à la formation.

3. **INTENTIONS :**

Il est prévu que la formation soit donnée par différents intervenants.

Il est prévu que le lien entre le service formation et le secteur revient à un répondant de formation.

Il est prévu que le service formation supporte, encadre et conseille la formation du secteur par l'intermédiaire du répondant formation.

4. **OBSERVATIONS :**

Comme prévu, la formation a été donnée par différents intervenants, tels que par Hubert Roy du Cégep de Trois-Rivières, des ingénieurs d'A.B.I. et des conseillers techniques de Pechiney.

La tâche relative à un formateur n'est pas du tout élaborée dans la documentation interne de l'entreprise; cependant, la Direction Electrolyse décida d'assumer ce rôle.

Le service Formation et le secteur Electrolyse commencent depuis peu à échanger ensemble afin de se conformer aux règles administratives relatives à la formation. L'importance d'un seul répondant en formation est soulevée.

Une disponibilité des formés à suivre des cours.

Aucune autre formation a été donnée depuis le démarrage.

5. MESURE DES CRITERES

Formateurs :

* Suffisance
A : 2,7 C : 3,4 R : 4 DE : 4

Compétence générale
A : 4 R : 3

Communication verbale
A : 3,6

Disponibilité
A : 3,6 C : 3,2 R : 3

Support & encadrement
A : 3,6 C : 2,9 F : 3 R : 3,5

Climat d'équipe
A : 3,9 C : 3,7 F : 3,5 R : 3,5

Support et encadrement / formateur
C : 2,6 F : 3 R : 2,5

Collaboration / service formation
R : 3 SF : 3

Collaboration / formateur
F : 2,6 R : 3,5

Coordination
C : 2,8 F : 3,1 R : 3 DE : 3 SF : 3,3

Service formation :

Disponibilité
F : 2,6 R : 2,5 DE : 2,3

Formés :

Disponibilité
C : 3,3 R : 3

Répondants de formation :

Compétence générale
C : 3 F : 3,1 DE : 2,7 SF : 2,5

Communication verbale
C : 3 F : 2,8 DE : 3

Disponibilité
C : 3,1 F : 3,1 DE : 2,3

Support et encadrement
C : 2,6 F : 2,8 R : 4 DE : 4 SF : 3

Collaboration / formateur
F : 2,7 R : 2,5 SF : 3,3

Collaboration / répondants de formation
F : 2,9 R : 2,5 SF : 3,7

ECHELLE : 5 (excellent), 4 (très bon), 3 (satisfaisant), 2 (faible), 1 (déficient)
• ECHELLE : 5 (trop peu), 4 (peu), 3 (suffisant), 2 (beaucoup), 1 (beaucoup trop)

6. **COMMENTAIRES** :

L'état de cet indicateur démontre certaines lacunes. Mais d'abord, l'état réel est de 3,2 alors que l'état souhaité est de 4.

Formateurs

Aux dires des répondants, l'ensemble des formateurs qui ont oeuvré dans ce programme dénote une cote moyenne réelle de 3,5: entre "très bon" et "satisfaisant", tandis que la cote moyenne souhaitée est de 3,9 "très bon". Les forces des formateurs sont le climat d'équipe (3,7) et la communication verbale (3,6). Les faiblesses remarquées se situent au niveau des critères suivants : la suffisance (3,5), la compétence générale (3,6), la disponibilité (3,3) et le support et encadrement (3,3).

6. **COMMENTAIRES (suite) :**

A propos de ce dernier critère, les contremaîtres et les formateurs donnent les cotes les plus basses, soient 2,9 et 3 respectivement. A l'inverse, les cotes les plus hautes proviennent des assistants techniques (3,6) et des répondants de formation (3,5).

Formés

La disponibilité des assistants techniques à suivre des cours est de 3,2 (cote réelle) alors que la cote souhaitée est de 3,8. Il est étrange de constater ce résultat, car il n'y a pas eu de formation en cours d'opération.

Répondants de formation

La cote moyenne réelle est de 2,9 et la cote moyenne souhaitée est de 4,1. Nous remarquons que l'ensemble des critères relatifs aux répondants de formation démontrent des cotes très basses, elles varient de 2,7 à 3,1 "satisfaisant", alors que les cotes souhaitées varient de 3,8 à 4,3 "très bon".

Service formation

Le service formation, à l'égard de ce programme, démontre un écart significatif entre la cote moyenne réelle 2,9 et la cote moyenne souhaitée 4,1. Il semble que la disponibilité (2,5) et la collaboration envers les formateurs (2,8) sont les critères les plus bas, et que les critères les plus hauts (mais en deçà des cotes souhaitées) sont le support et l'encadrement (3,2) et la collaboration avec les répondants de formation (3).

M2

INDICATEUR : RESSOURCES PHYSIQUES ET MATERIELLES

CRITERE(S) RETENU(S) : SUFFISANCE DISPONIBILITE ADEQUATION

1. **DEFINITION :**

Cet indicateur a trait aux salles de cours et à l'équipement utilisé (maquettes, simulateur de régulation, écrans et autres appareils).

2. **DEFINITION :**

Les critères retenus visent à nous informer sur la suffisance (quantité), l'adéquation (qualité) et la disponibilité des salles de cours et de l'équipement.

3. **INTENTIONS :**

La formation théorique devait avoir lieu principalement dans les locaux de l'usine. Tant qu'à la formation pratique cette dernière se faisait dans le milieu du travail.

Il a été prévu l'achat d'appareils vidéo, écrans, etc.

4. **OBSERVATIONS :**

Différents locaux ont été aménagés pour la formation. Au début, les cours se donnaient dans des roulottes et avec le temps des locaux appropriés prirent place.

En ce qui concerne la formation pratique, il est arrivé que la machinerie était parfois inopérante.

Tel que prévu, les équipements ont été utilisés dans les différents cours.

5. MESURE DES CRITERES

** Suffisance :

Salles de cours
A : 3,7 C : 3,1 F : 3,3 R : 2 SF : 3

Equipements
A : 2,7 C : 3,1 F : 3,2 R : 2,5 SF : 3

Adéquation :

Salles de cours
A : 4,7 C : 4 F : 3,8 R : 4 SF : 4,3

Equipements
A : 4 C : 4,2 F : 4,1 R : 4 SF : 2,3

Disponibilité :

Salles de cours
A : 3,6 C : 3,1 F : 3 R : 4 SF : 3,7

Equipements
A : 3 C : 3,1 F : 3,2 R : 3,5 SF : 4

ECHELLE : 5 (excellent), 4 (très bon), 3 (satisfaisant), 2 (faible), 1 (déficient)
**ECHELLE : 5 (trop peu), 4 (peu), 3 (suffisant), 2 (beaucoup), 1 (beaucoup trop)

6. COMMENTAIRES :

Globalement, cet indicateur démontre un état réel supérieur (cote 3,5) à l'état souhaité (cote 3,2). Dans le cadre de ce programme, les exigences ont été atteintes.

N2

INDICATEUR : ACTIVITES RELIEES A LA FORMATION

CRITERE(S) RETENU(S): ADAPTATION ADEQUATION SUFFISANCE MOTIVATION

1. **DEFINITION :**

Cet indicateur regroupe les activités telles que les objectifs des cours, le contenu, les stratégies pédagogiques, le matériel didactique, l'acquisition de nouvelles connaissances et les tests S.A.A.

2. **DEFINITION :**

Dans l'ensemble, il s'agit d'apprécier la clarté des objectifs, le rapprochement des contenus de cours avec la réalité de la tâche, l'adéquation et l'adaptation des stratégies pédagogiques, du matériel didactique et les tests d'évaluation.

3. **INTENTIONS :**

Il a été prévu que les manuels de formation soient élaborés par des consultants en collaboration avec les contremaîtres.

Il a été prévu que les cours serviront à informer les employés sur différents aspects de leurs tâches. Ceci implique également une période pratique afin d'intégrer les informations données.

Il est prévu que les tests S.A.A. (papier-crayon et fiches d'observations) soient donnés après la période d'autonomie (environ 6 mois après le début des cours).

4. **OBSERVATIONS :**

Principalement, les cours de ce programme ont été élaborés par Hubert Roy du Cégep de Trois-Rivières. Aujourd'hui, les contremaîtres ont adapté ces manuels de formation.

Ce programme a particulièrement bien fonctionné, car des conseillers techniques suivaient pas à pas la formation pratique des assistants techniques.

A l'intérieur de ce programme, il n'existe pas de test papier-crayon, seules les fiches d'observations ont été utilisées. De plus, le délai prévu (environ 6 mois) a été respecté.

Nous constatons, à partir de la documentation, que :

- les objectifs de deux contenus de cours sont manquants (OP/7 et OP/3 (2));
- les documents des formateurs correspondant à ceux offerts aux employés;
- le code des manuels de formation au secteur Electrolyse (et les manuels) ne correspond pas à ceux que l'on retrouve dans la bibliothèque du service formation.

5. MESURE DES CRITERES

Clarté des objectifs
A : 3,3 C : 3 F : 3 R : 3 SF : 2,7

Contenu / objectifs
A : 3,4 C : 3,9 F : 3,8 R : 3,5 SF : 3,5

Suffisance**

Contenus
A : 2,6 C : 3,4 F : 3,3 R : 3

Matériel didactique
A : 2,7 F : 3,1 R : 3 SF : 3,5

Contenus / réalité de la tâche
A : 3,4 C : 3,9 F : 3,8 R : 3,5

Adéquation

Enseignement
A : 4,4 F : 3,4 R : 2,5

Matériel didactique
A : 4,4 F : 4 R : 4 SF : 3,5

Tests S.A.A.
A : 4,5 C : 3,2 F : 3 F : 3 SF : 4

Adaptation

Enseignement
A : 4 F : 3,8 R : 3

Matériel didactique
A : 4 F : 3,7 R : 4 SF: 4

Motivation opérateurs
A : 4,1 C : 3,3 F : 3,1 R: 3

ECHELLE : 5 (excellent), 4 (très bon), 3 (satisfaisant), 2 (faible), 1 (déficient)
**ECHELLE : 5 (trop peu), 4 (peu), 3 (suffisant), 2 (beaucoup), 1 (beaucoup trop)

6. COMMENTAIRES :

L'état réel de cet indicateur est de 3,5 alors que l'état souhaité est de 3,9.

En regardant de plus près, nous constatons que la clarté des objectifs dénote une cote de 2,7 comme étant la plus basse et que les contremaîtres, les formateurs et les répondants de formation inscrivent un 3 "suffisant" et la plus haute cote donnée, celle des assistants techniques, est de 3,3. Toutefois, l'état réel de ce critère est de 3 alors que l'état souhaité est de 3,8.

A savoir si le contenu des cours est conforme aux objectifs des cours, deux groupes se distinguent. Il y a donc une tendance vers le "très bon" : 3,9 pour les contremaîtres et 3,8 pour les formateurs, tandis que les assistants techniques (3,4), les répondants de formation (3,5) et le service formation (3,5) se situent entre le "très bon" et le "satisfaisant".

En ce qui concerne la suffisance des contenus, les assistants techniques tendent vers le "beaucoup" (2,6) alors que les contremaîtres et les formateurs se situent à mi-chemin entre le "suffisant" et le "peu" soit 3,4, 3,3. Au centre, on retrouve les répondants de formation qui inscrivent 3, soit "suffisant". Ce critère affiche une cote réelle de 3,1 "suffisant" alors que la cote souhaitée est de 3,7 "peu".

La perception sur la suffisance du matériel didactique est partagée. En effet, les assistants techniques estiment à 2,7 (mi-chemin entre "suffisant" et "beaucoup") ce critère. Les autres répondants tendent vers le "suffisant" et légèrement vers le "peu" 3,1, 3, 3,5. La situation réelle 3,1 est très près de la situation souhaitée 3,3.

6. COMMENTAIRES (suite) :

Même si les cotes, concernant le critère faisant état du rapprochement des contenus par rapport à la réalité de la tâche, varient très peu entre elles, 3,4 à 3,9, il demeure que l'état réel (3,7) "satisfaisant" est très en dessous de l'état souhaité (4,5) mi-chemin entre "très bon" et "excellent".

L'adéquation de l'enseignement dispensée aux assistants techniques affiche une cote réelle de 3,4 alors que la cote souhaitée est de 4,2. Cet écart s'explique par une cote très basse, celle des répondants de formation 2,5 (entre "suffisant" et "faible"). Les formateurs, eux, donnent une cote de 3,4, alors que les assistants techniques inscrivent 4,4.

Le matériel didactique offert dans les cours reçoit une cote réelle de 4 alors que la cote souhaitée est de 4. De fait, ce critère répond aux objectifs, même si le service formation affiche la cote la plus basse, soient 3,5.

Concernant l'adéquation des tests S.A.A., ce dernier reçoit une cote basse de la part des contremaîtres (3,2), des formateurs (3) et des répondants de formation (3). Seuls les assistants techniques et le service formation octroient une cote élevée, 4,5 et 4 respectivement. Néanmoins, l'état réel de ce critère est de 3,5 alors que 3,8 serait souhaité du comité d'évaluation.

A savoir si l'enseignement est adapté aux assistants techniques, ceux-ci et les formateurs ont une cote élevée, soit 4 et 3,8 "très bon", alors que les répondants de formation se situent à 3 "suffisant". Nous pouvons remarquer que les cotes sont dispersées. Toutefois, l'état réel est de 3,6 et l'état souhaité est de 4,3. C'est un écart significatif.

Le matériel didactique est dans une forte mesure adapté aux assistants techniques (cote réelle 3,9), même si la cote souhaitée est de 4 "très bon".

Finalement, la motivation à l'apprentissage chez les assistants techniques dénote une différence marquée entre la perception des assistants techniques (4,1) et celles des autres répondants (3,3, 3,1 et 3). Ceci se réflète sur le résultat réel, soit 3,4 par rapport au résultat souhaité : 3,8.

INDICATEUR : RESULTATS DU PROGRAMME — N2 — CRITERES(S) RETENU(S) : SATISFACTION, IDENTIFICATION, AUGMENTATION, PERTINENCE

1. DEFINITION :

Cet indicateur a trait à la satisfaction des personnes impliquées dans le programme et d'autres données reflétant l'atteinte des objectifs du programme lui-même.

2. DEFINITION :

Les critères retenus visent essentiellement à apprécier la satisfaction et la pertinence du programme en passant par l'augmentation des compétences.

3. INTENTIONS :

De par la nature même de ce programme, les intervenants en formation tout comme ceux qui bénéficient du programme ont intérêt à ce que les employés, les contremaîtres, les dirigeants du secteur et la direction soient satisfaits.

Se joint à la satisfaction, les notions telles que : la pertinence, l'identification au secteur comme à l'usine, et finalement l'augmentation de la motivation, des compétences et le respect des normes de sécurité.

4. OBSERVATIONS :

Dans l'ensemble, le programme de formation relié à la progression des assistants techniques est pertinent aux yeux de ceux-ci dans une proportion de 82 %.

Cependant, leur satisfaction à l'égard du programme se situe à 74 %. Tant qu'à leur motivation envers ledit programme, elle se situe à 80 %.

5. MESURE DES CRITERES

Satisfaction

Programme
A : 3,7 C : 3,1 F : 3,3 DE : 3,3 SF : 3
R : 3

Formateurs
A : 4 C : 3,1 R : 3

Opérateurs
C : 3 F : 3

Service formation
C : 3 F : 3,1 R : 3 DE : 3

Répondants de formation
C : 2,8 F : 2,9 DE : 2,3 SF : 2,7

Identification

Secteur
A : 3,9 C : 3,4 F : 2,8

Usine
A : 3,4 C : 3,3 F : 2,9

Augmentation

Compétence
A : 4 C : 2,9 F : 3,4 R : 3

Motivation
A : 4 C : 2,9 F : 3,2 R : 2,5

Respect des règles de sécurité
A : 3,9 C : 3,2 F : 3,3 R : 2 DE : 2,3

Responsabilité du formé
A : 4,3 C : 3 F : 2,8 R : 3

Pertinence du programme
A : 4,1 C : 3,4 F : 3,4 R : 3 DE : 2,7
SF : 3

Adéquation du remplacement
C : 3,4 F : 3,5 R : 2

ECHELLE : 5 (excellent), 4 (très bon), 3 (satisfaisant), 2 (faible), 1 (déficient)

6. COMMENTAIRES :

En regard de la cote réelle (3,1) et de la cote souhaitée (3,9), l'indicateur, les résultats du programme, affiche un écart significatif. En fait, les résultats démontrent un degré "satisfaisant" du programme alors que le degré "très bon" est souhaité.

En regardant de plus près les résultats, nous constatons que la satisfaction est de 3,1 alors qu'il était souhaité à 3,7.

Ainsi, la satisfaction envers le programme démontre une opinion partagée des répondants. En effet, les assistants techniques inscrivent la plus haute cote 3,7, alors que la plus basses cote est donnée par les répondants de formation, le service formation (tous deux à 3) et les contremaîtres à 3,1. A mi-chemin, nous retrouvons deux cotes à 3,3., celles des formateurs et de la direction Electrolyse. Notons que l'état réel est de 3,2 et l'état souhaité est de 3,7.

La satisfaction à l'égard des formateurs se situe légèrement en dessous de la cote souhaitée, 3,4 comparativement à 3,7.

La satisfaction envers les assistants techniques après qu'ils aient suivi leur programme de formation est nettement en dessous de la cote souhaitée, soit 3 par rapport à 4.

La satisfaction portée à l'égard du service formation est une opinion homogène car l'ensemble des répondants inscrivent un 3 "satisfaisant" sauf pour les formateurs qui inscrivent un 3,1.

Pour terminer le bloc satisfaction, la cote réelle la plus basse est donnée aux répondants de formation. Ils obtiennent donc une cote réelle de 2,7 alors que la cote souhaitée est de 3,5.

Le deuxième bloc de cette série de critères s'intitule identification. Ce dernier obtient une moyenne réelle de 3,3 alors que la moyenne souhaitée est de 3,7. Néanmoins, les scores les plus élevés appartiennent aux assistants techniques autant pour le critère identification au secteur que identification à l'usine.

L'augmentation de la compétence des assistants techniques suite au programme de formation affiche une cote reelle de 3,3 alors que la cote souhaitée est de 4,2. Les assistants techniques croient "très bon" (4) leur compétence tandis que les formateurs 3,4, les répondants de formation 3 et les contremaîtres 2,9 ne sont pas du même avis.

6. COMMENTAIRES (suite) :

L'augmentation de motivation suite au programme dénote une cote élevée de la part des assistants techniques (4) et une cote basse des répondants de formation (2,5). A mi-chemin, nous retrouvons les contremaîtres (2,8) et les formateurs (3,2). L'état réel est de 3,2 et l'état souhaité est de 4.

Le respect des règles de sécurité suit le même scénario que le critère précédent. Ainsi, les cotes les plus basses proviennent des répondants de formation (2) et de la direction Electrolyse (2,3). Les cotes mitoyennes sont celles des contremaîtres (3,2) et des formateurs (3,3). La plus élevée des cotes appartient aux assistants techniques, soit (3,9).

L'opinion à savoir le degré de responsabilité du formé à l'égard de sa propre formation est partagée en deux, soit 4,3 "plus que très bon" pour les assistants techniques et "satisfaisant" 3, 2,8 et 3 respectivement pour les contremaîtres, les formateurs et les répondants de formation.

La pertinence d'un tel programme démontre un état réel de 3,3 alors que l'état souhaité est de 4,3. L'écart est de 1 et principalement les intervenants du programme affichent une cote basse, soit 3,4 : contremaîtres et formateurs, 3 : répondants de formation et service formation et 2,7 : direction Electrolyse. Les assistants techniques, eux, inscrivent 4,1 "très bon".

Finalement, le remplacement du personnel absent ne fait pas l'unanimité. En effet, les contremaîtres et les formateurs inscrivent des cotes de 3,4 et 3,5 alors que les répondants de formation inscrivent un 2 "faible". Similairement, l'état réel de ce critère est de 3 et l'état souhaité est de 4,2.

3- ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données se fait sur deux plans. D'abord, nous intervenons sur les intentions et ensuite nous faisons de même avec les observations et les mesures de critères.

3.1 N2 : ASSISTANT TECHNIQUE ELECTROLYSE

L'analyse de l'ensemble des données recueillies pour le programme de formation des assistants techniques permet de formuler certains constats globaux mais aussi de soulever certaines interrogations sur la bonne marche du programme.

L'analyse des données d'intentions fait ressortir que les objectifs de formation du secteur sont inexistants par écrit. De même que les objectifs de formation pour les autres profils de fonction à l'Electrolyse.

Nous avons constaté que la liste des cours et leurs cotes sont les mêmes que les autres programmes des mêmes secteurs. C'est donc dire qu'à priori, les assistants techniques ont la même formation que les autres opérateurs.

Nous constatons que la tâche d'un répondant de formation est partagée par la direction Electrolyse. De ce fait, les informations et les actions en gestion de la formation dans le secteur sont dispersées.

Concernant le service de formation, la dispersion de la tâche d'un répondant amoindrit l'efficacité du service à l'égard du secteur.

L'analyse des données d'intentions révèle qu'il n'y a pas de document officiel sur les objectifs de formation du secteur et ceux du programme.

Nous avons remarqué qu'il n'y a pas de cours en supervision pour les assistants technique. Cette situation nous apparaît inappropriée car l'assistant technique électrolyse remplace le contremaître selon le cas. Il est vrai qu'il faut voir à la fréquence des remplacements et de l'importance des décisions à prendre pour juger de la pertinence et du contenu d'un cours en supervision.

Nous avons soulevé, plutôt, que les cours destinés à la formation des assistants techniques électrolyse sont les mêmes que ceux des autres programmes du secteur Electrolyse. Toutefois, l'intensité et le bagage sont apparemment différents. Mais, les formateurs utilisent les mêmes manuels pour les deux programmes.

Finalement, l'inexistence d'un test papier-crayon pour les assistants techniques électrolyse nous laisse perplexes. Est-ce que les fiches d'observations sont suffisantes pour titulariser un employé?

En regard de l'ensemble des données d'intentions, d'observations et de mesures, nous constatons que :

- Les objectifs de formation du secteur sont inexistants;
- Les cours de ce programme sont sur papier identiques aux autres programmes du secteur Electrolyse;
- L'absence d'un cours de supervision dans le programme;
- La tâche d'un répondant de formation partagée par la direction Electrolyse a amené :
  - l'absence d'une collaboration efficace avec le service formation.
- Les activités reliées à la formation comportent certaines faiblesses, telles que :
  - la clarté des objectifs des cours;
  - le rapprochement de l'enseignement pour atteindre les objectifs des cours, et
  - l'adaptation de l'enseignement aux assistants techniques.
- Finalement, les divers répondants (excluant les assistants techniques) s'estiment insatisfaits du programme, des assistants techniques, du service formation et des répondants de formation.

Des doutes subsistent en ce qui concerne l'augmentation de la compétence, de la motivation et du respect des règles de sécurité à l'égard des formés.

Joint à cela, des doutes sur la pertinence du programme.

4- RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS A Mr

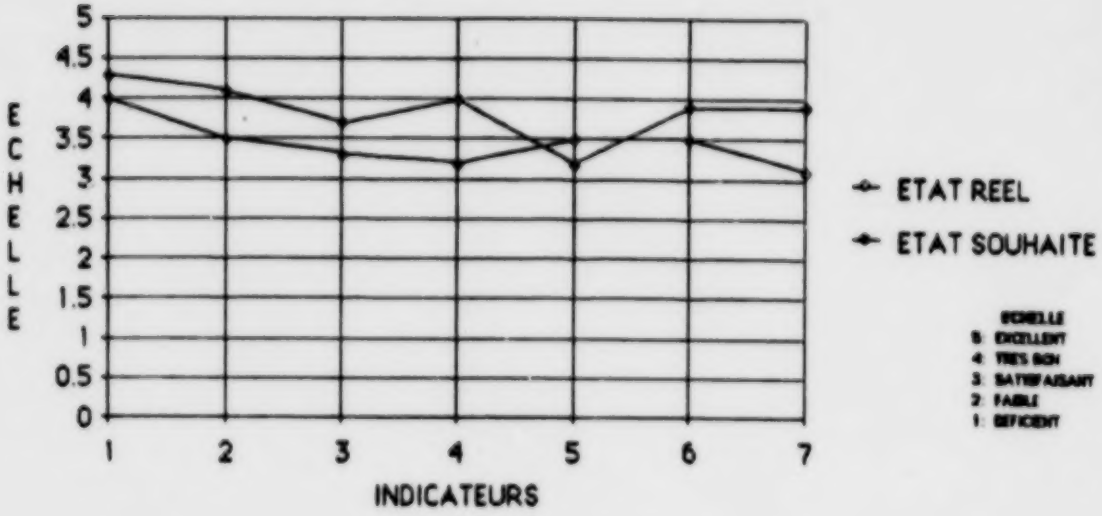
Considérant les assises de la démarche évaluative et considérant l'analyse des résultats, nous proposons :

- D'élaborer les objectifs de formation du secteur Electrolyse;
- D'élaborer les objectifs de formation de chacun des programmes;
- Définir la tâche d'un formateur;
- Que la tâche d'un répondant de formation soit faite par une seule personne;
- Distinguer et différencier (titre, manuel, code, contenu) les cours de chacun des programmes.
- Consulter les formés de chaque programme et les contremaîtres afin d'adapter les contenus du cours à la réalité de la tâche.
- Evaluer le besoin d'inclure un cours de supervision et/ou de gestion relatif aux responsabilités d'un contremaître.
- Elaborer un test papier-crayon qui compléterait l'évaluation d'un employé pour obtenir sa titularisation.

ANNEXES

DONNEES CONCERNANT LE PROGRAMME N2 : ASSISTANT TECHNIQUE ELECTROLYSE

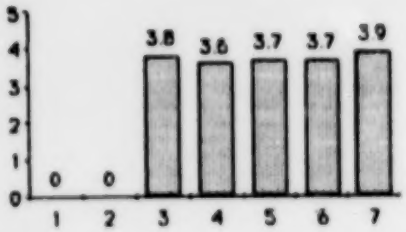
PROGRAMME N2: ASSISTANT TECHNIQUE ELECTROLYSE



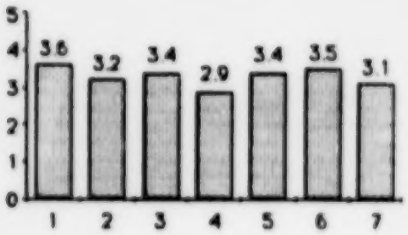
NO	INDICATEURS	ETAT REEL	ETAT SOUHAITE
1	OBJECTIFS DE FORMATION A L'ELECTROLYSE	4	4.3
2	OBJECTIFS DU PROGRAMME DE PROGRESSION	3.5	4.1
3	PROGRAMMATION DES ACTIVITES DE FORMATION	3.3	3.7
4	RESSOURCES HUMAINES	3.2	4
5	RESSOURCES PHYSIQUES ET MATERIELLES	3.5	3.2
6	ACTIVITES RELIEES A LA FORMATION	3.5	3.9
7	RESULTATS DU PROGRAMME	3.1	3.9

PERCEPTION PROGRAMME PAR REPONDANTS "N2: ASSISTANT TECHNIQUE ELECTROLYSE"

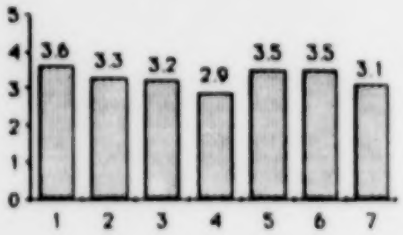
OPERATEURS



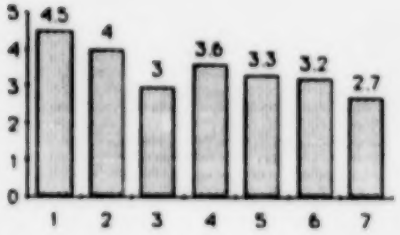
CONTREMAITRES



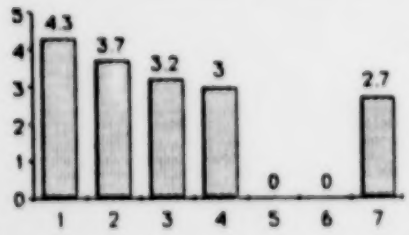
FORMATEURS



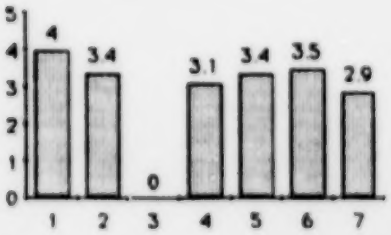
DIRECTION ELECTROLYSE



REPONDANTS DE FORMATION

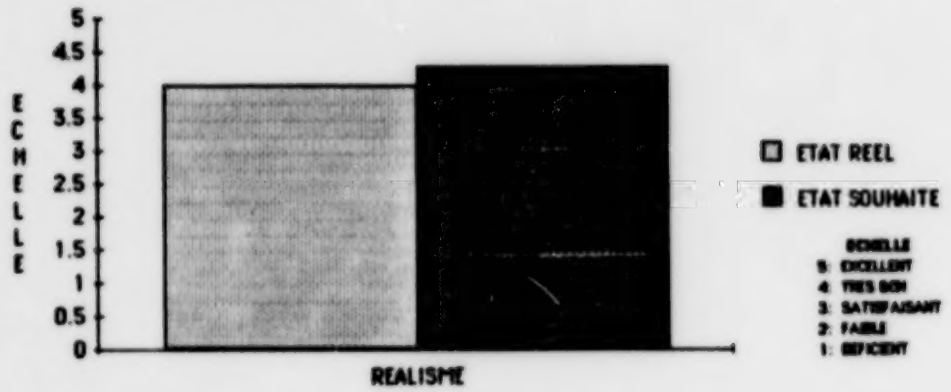


SERVICE FORMATION



PROGRAMME N2

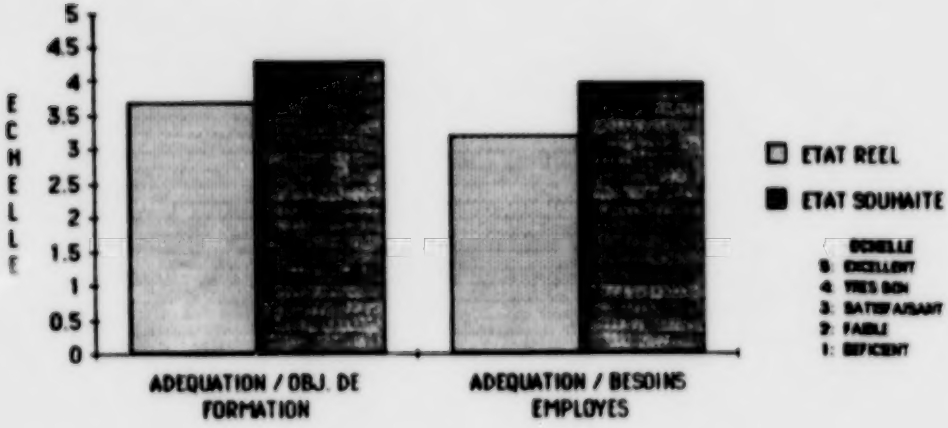
1- OBJECTIFS DE FORMATION A L'ELECTROLYSE



CRITERE	ETAT REEL	ETAT SOUHAITE
REALISME	4	4.3

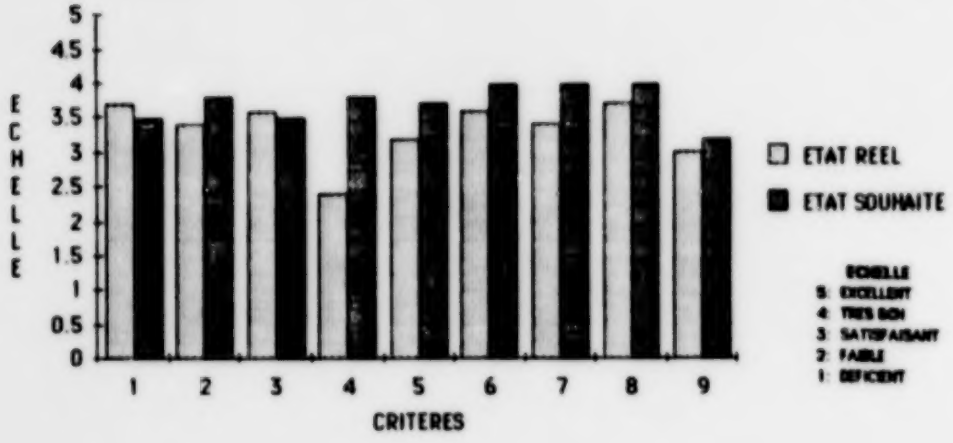
PROGRAMME N2

2- OBJECTIFS DU PROGRAMME DE PROGRESSION



CRITERES	ETAT REEL	ETAT SOUHAITE
ADEQUATION / OBJ. DE FORMATION	3.7	4.3
ADEQUATION / BESOINS EMPLOYES	3.2	4

3- PROGRAMMATION DES ACTIVITES



NO	CRITERES		ETAT REEL	ETAT SOUHAITE
1	ADEQUATION:	ORDRE DES COURS	3.7	3.5
2		ORDRE DES ETAPES (TITULARISATION)	3.4	3.8
3		ENSEMBLE DES COURS	3.6	3.5
4		PROGRAMMATION ET ORGANISATION	2.4	3.8
5	SUFFISANCE:	TEMPS POUR CHAQUE COURS	3.2	3.7
6		TEMPS DOUBLAGE	3.6	4
7		TEMPS AUTONOMIE	3.4	4
8		TEMPS TITULARISATION	3.7	4
9		NOMBRE DE COURS	3	3.2

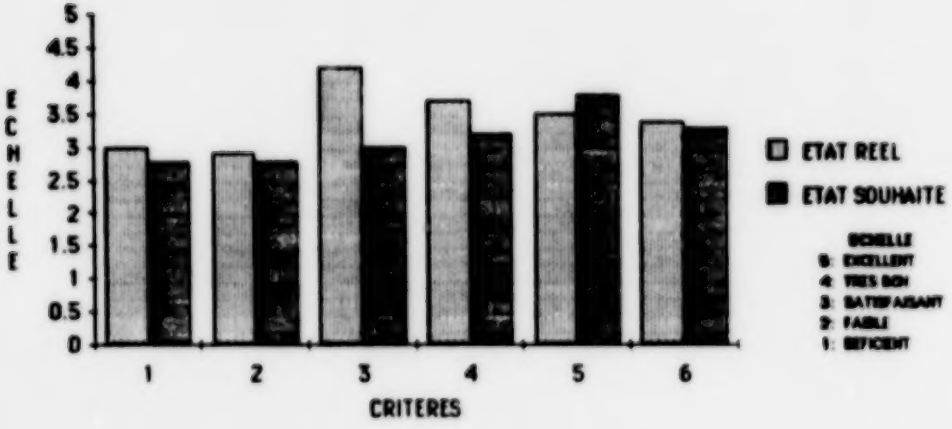
PROGRAMME N2

4- RESSOURCES HUMAINES

NO	CRITERES		ETAT REEL	ETAT SOUHAITE
1	FORMATEURS	SUFFISANCE	3.5	4.2
2		COMPETENCE GENERALE	3.5	4.2
3		COMMUNICATION VERBALE	3.6	3.3
4		DISPONIBILITE	3.3	3.8
5		SUPPORT ET ENCADREMENT	3.3	3.8
6		CLIMAT D'EQUIPE	3.7	3.8
7	FORMES	DISPONIBILITE	3.2	3.8
8	REPOND FORM.	COMPETENCE GENERALE	2.8	4
9		COMMUNICATION VERBALE	2.9	3.8
10		DISPONIBILITE	2.8	3.8
11		SUPPORT & ENCADREMENT / FORMATEUR	2.7	4.3
12		COLLABORATION / SERVICE FORMATION	3	4.3
13		COLLABORATION / FORMATEUR	3.1	4.3
14		COORDINATION	3	4.3
15	S. FORMATION	DISPONIBILITE	2.5	3.8
16		SUPPORT ET ENCADREMENT	3.2	4
17		COLLABORATION / FORMATEUR	2.8	4.2
18		COLLABORATION / RESPONDANTS DE FORMATION	3	4.3

PROGRAMME N2

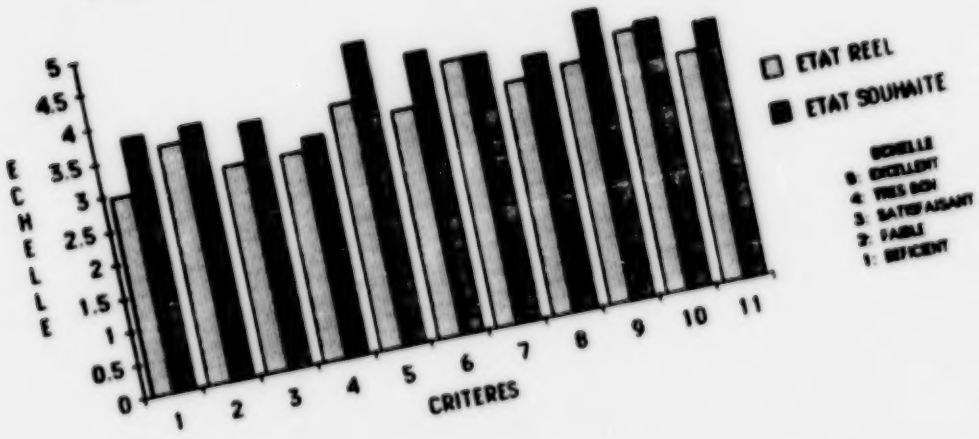
5- RESSOURCES PHYSIQUES ET MATERIELLES



NO	CRITERES		ETAT REEL	ETAT SOUHAITE
1	SUFFISANCE:	SALLES DE COURS	3	2.8
2		EQUIPEMENTS	2.9	2.8
3	ADEQUATION:	SALLES DE COURS	4.2	3
4		EQUIPEMENTS	3.7	3.2
5	DISPONIBILITE:	SALLES DE COURS	3.5	3.8
6		EQUIPEMENTS	3.4	3.3

PROGRAMME N2

6- LES ACTIVITES RELIEES A LA FORMATION



NO		CRITERES	ETAT REEL	ETAT SOUHAITE
1		CLARTE DES OBJECTIFS	3	5.0
2		CONTENU / OBJECTIFS	3.6	3.7
3	SUFFISANCE	CONTENUS	3.1	3.5
4		MATERIEL DIDACTIQUE	3.1	4.5
5		CONTENUS / REALITE DE LA TACHE	3.7	4.2
6	ADEQUATION	ENSEIGNEMENT	3.4	4
7		MATERIEL DIDACTIQUE	4	3.0
8		TESTS SAA	3.5	4.3
9	ADAPTATION	ENSEIGNEMENT	3.6	4
10		MATERIEL DIDACTIQUE	3.9	3.0
11		MOTIVATION OPERATEURS	3.4	

PROGRAMME N2

7- LES RESULTATS DU PROGRAMME

NO	CRITERES		ETAT REEL	ETAT SOUHAITE
1	SATISFACTION	PROGRAMME	3.2	3.7
2		FORMATEURS	3.4	3.7
3		OPERATEURS	3	4
4		SERVICE FORMATION	3	3.5
5		RESPONSABLES DE FORMATION	2.7	3.5
6	IDENTIFICATION	SECTEUR	3.4	3.7
7		USINE	3.2	3.7
8	AUGMENTATION	COMPETENCE	3.3	4.2
9		MOTIVATION	3.2	4
10		RESPECT DES REGLES DE SECURITE	2.9	4.3
11		RESPONSABILITE DU FORME	3.3	3.7
12		PERTINENCE DU PROGRAMME	3.3	4.3
13		ADEQUATION DU REMPLACEMENT	3	4.2

PROGRAMME N2: ASSISTANT TECHNIQUE

1. OBJECTIF DE FORMATION A L'ELECTROLYSE

	A	C	F	R	DE	SF	Réel	Souhaité
Réalisme	--	3.6	3.6	4.5	4.3	4	4	4.3

2. OBJECTIFS DU PROGRAMME DE PROGRESSION

	A	C	F	R	DE	SF	Réel	Souhaité
Adéquation / objectifs formation	--	3.4	3.5	4	4	3.7	3.7	4.3
Adéquation / besoins employés	--	2.9	3	4	3.3	3	3.2	4
Moyenne		3.2	3.3	4	3.7	3.4	3.5	4.1

3. PROGRAMMATION DES ACTIVITES DE FORMATION

	A	C	F	R	DE	SF	Réel	Souhaité
Adéquation:								
Ordre des cours	4	3.4	3.5	3.5	4.3	--	3.7	3.5
Ordre des étapes (titularisation)	4.4	3.2	3.2	3	3	--	3.4	3.8
Ensemble des cours	3.7	3.8	2.9	3.5	4	--	3.6	3.5
Programmation et organisation	3.3	2.5	2.6	1.5	2	--	2.4	3.8
Suffisance:								
Temps pour chaque cours	4	3.4	3.1	2.5	3	--	3.2	3.7
Temps doublage	4	3.9	3.3	3.5	3.3	--	3.6	4
Temps autonomie	4.3	3	2.9	3.5	3.3	--	3.4	4
Temps titularisation	4.3	4.1	4	3	3	--	3.7	4
Nombre de cours	2.6	3.1	3.2	3	3	--	3	3.2
Moyenne	3.8	3.4	3.2	3	3.2	--	3.3	3.7

4. RESSOURCES HUMAINES

	A	C	F	R	DE	SF	Réel	Souhaité
Formateurs:								
Suffisance	2.7	3.4	--	4	4	--	3.5	4.2
Compétence générale	4	--	--	3	--	--	3.5	4.2
Communication verbale	3.6	--	--	--	--	--	3.6	3.3
Disponibilité	3.6	3.2	--	3	--	--	3.3	3.8
Support et encadrement	3.6	2.9	3	3.5	--	--	3.3	3.8
Climat d'équipe	3.9	3.7	3.5	3.5	--	--	3.7	3.8
Formés:								
Disponibilité	--	3.3	--	3	--	--	3.2	3.8
Répondants de formation:								
Compétence générale	--	3	3.1	--	2.7	2.5	2.8	4
Communication verbale	--	3	2.8	--	3	--	2.9	3.8
Disponibilité	--	3.1	3.1	--	2.3	--	2.8	3.8

4. RESSOURCES HUMAINES (suite)

Répondants de formation (suite)	A	C	F	R	DE	SF	Réel	Souhaité
Support et encadrement / formateur	--	2.6	3	2.5	--	--	2.7	4.3
Collaboration / service formation	--	--	--	3	--	3	3	4.3
Collaboration / formateur	--	--	2.6	3.5	--	--	3.1	4.3
Coordination	--	2.8	3.1	3	3	3.3	3	4.3
Service formation:								
Disponibilité	--	--	2.6	2.5	2.3	--	2.5	3.8
Support et encadrement	--	2.6	2.6	4	4	3	3.2	4
Collaboration / formateur	--	--	2.7	2.5	--	3.3	2.8	4.2
Collaboration / répondants de formation	--	--	2.9	2.5	--	3.7	3	4.3
Moyenne	3.6	2.9	2.9	3.6	3	3.1	3.2	4

5. RESSOURCES PHYSIQUES ET MATERIELLES

	A	C	F	R	DE	SF	Réel	Souhaité
Suffisance:								
Salles de cours	3.7	3.1	3.3	2	--	3	3	2.8
Equipements	2.7	3.1	3.2	2.5	--	3	2.9	2.8
Adéquation:								
Salles de cours	4.7	4	3.9	4	--	4.3	4.2	3
Equipements	4	4.2	4.1	4	--	2.3	3.7	3.2
Disponibilité:								
Salles de cours	3.6	3.1	3	4	--	3.7	3.5	3.8
Equipements	3.4	3.1	3.2	3.5	--	4	3.4	3.3
Moyenne	3.7	3.4	3.5	3.3	--	3.4	3.5	3.2

6. LES ACTIVITES RELIEES A LA FORMATION

	A	C	F	R	DE	SF	Réel	Souhaité
Clarté des objectifs	3.3	3	3	3	--	2.7	3	3.8
Contenu / objectifs	3.4	3.9	3.8	3.5	--	3.5	3.6	3.8
Motivation opérateurs	4.1	3.3	3.1	3	--	--	3.4	3.8
Contenus / réalité de la tâche	3.4	3.9	3.8	3.5	--	--	3.7	4.5
Suffisance:								
Contenus	2.6	3.4	3.3	3	--	--	3.1	3.7
Matériel didactique	2.7	--	3.1	3	--	3.5	3.1	3.3
Adéquation:								
Enseignement	4.4	--	3.4	2.5	--	--	3.4	4.2
Matériel didactique	4.4	--	4	4	--	3.5	4	4
Tests S.A.A.	4.5	3.2	3	3	--	4	3.5	3.8
Adaptation:								
Enseignement	4	--	3.8	3	--	--	3.6	4.3
Matériel didactique	4	--	3.7	4	--	4	3.9	4
Moyenne	3.7	3.5	3.5	3.2	--	3.5	3.5	3.9

7. LES RESULTATS DU PROGRAMME

	A	C	F	R	DE	SF	Réel	Souhaité
Satisfaction:								
Programme	3.7	3.1	3.3	3	3.3	3	3.2	3.7
Formateurs	4	3.1	--	3	--	--	3.4	3.7
Opérateurs	--	3	[illegible]	--	--	--	3	4
Service formation	--	3	3.1	3	[illegible]	--	3	3.5
Répondants de formation	--	2.8	2.9	--	2.3	2.[illegible]	2.7	3.5
Identification:								
Secteur	3.9	3.4	2.8	--	--	--	3.4	3.7
Usine	3.4	3.3	2.9	--	--	--	3.2	3.7
Augmentation:								
Compétence	4	2.9	3.4	3	--	--	3.3	4.2
Motivation	4	2.9	3.2	2.5	--	--	3.2	4
Respect des règles de sécurité	3.9	3.2	3.3	2	2.3	--	2.9	4.3
Responsabilité du formé	4.3	3	2.8	3	--	--	3.3	3.7
Pertinence du programme	4.1	3.4	3.4	3	2.7	3	3.3	4.3
Adéquation du remplacement	--	3.4	3.5	2	--	--	3	4.2
Moyenne	3.9	3.1	3.1	2.7	2.7	2.9	3.1	3.9

APPENDICE 2

Les questionnaires d'évaluation du programme

1) Questionnaire à la Direction Électrolyse (pages 187-201)

2) Questionnaire pour le service formation (pages 202-211)

3) Questionnaire pour les contremaîtres et formateurs (pages 212-227)

4) Questionnaire aux assistants techniques (pages 228-235)

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION

(pour les répondants de formation
et la Direction Électrolyse)

BUT : CE QUESTIONNAIRE VISE A CUEILLIR DES INFORMATIONS SUR LE PROGRAMME DE FORMATION RELIÉ A LA PROGRESSION DES ASSISTANTS TECHNIQUES ELECTROLYSE : N2.

LES INFORMATIONS AINSI RECUEILLIES PERMETTRONT DE VOIR SI LES OBJECTIFS DE FORMATION ONT ETE ATTEINTS ET SI LES MOYENS MIS EN OEUVRE POUR L'ATTEINTE DESDITS OBJECTIFS SONT ADEQUATS, SATISFAISANTS OU AUTRES.

UN AUTRE BUT EST CELUI D'AMASSER DES DONNEES EN VUE D'AIDER LA PRISE DE DECISION EN TERMES DE FORMATION.

REMARQUES :

- 30 minutes sont requises pour répondre à ce questionnaire.
- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Répondre selon votre propre opinion. Eviter l'idéal, c'est votre vécu qui compte.
- Seul l'intervenant (étudiant-stagiaire) a accès aux données du questionnaire.
- L'ANONYMAT des répondants est assuré.

BONNE ROUTE! ET MERCI DE VOTRE AIDE.

J'ATTIRE VOTRE ATTENTION SUR :

Considérant que la plupart des membres de la direction Electrolyse (DE) ont rempli la tâche de répondant de formation (R), il convient, pour répondre à ce questionnaire, d'utiliser tantôt le chapeau du membre de la direction Electrolyse et tantôt le chapeau d'un répondant formation.

Alors, chacune des questions sera identifiée selon le répondant souhaité.

Par exemple :

NO 6 Le temps accordé à la période de doublage est adéquat.

DE : Direction Electrolyse DE [ ]

R : Répondant formation R [ ]

Ainsi, cette question doit être répondue en tant que membre de la direction Electrolyse et ensuite en tant que répondant formation (s'il y a lieu).

---------- INFORMATIONS GENERALES ----------

DANS QUELLE CATEGORIE "PROFIL DE FONCTION" ETES-VOUS?

(inscrire un "X" et ensuite inscrire "2", à l'endroit indiqué, si vous avez agit comme répondant)

Assistant technique Electrolyse	[ ]	(B)
Contremaître	[ ]	(C)
Formateur	[ ]	(D)
Répondant de formation	[ ]	(E)
Direction Electrolyse	[ ]	(G)
Service de formation	[ ]	(H)

COMMENT RÉPONDRE A CE QUESTIONNAIRE

Voici une question-type

NO 8 **LA PROGRAMMATION ET L'ORGANISATION DES COURS DURANT L'ANNÉE SONT ADÉQUATES** **[ ] 93**

No de la question

La question elle-même

Où on doit mettre notre réponse : 1, 2, 3, 4 ou 5

Numéro de compilation des données

POUR RÉPONDRE A CETTE QUESTION, VOUS VOUS BASEZ SUR L'ÉCHELLE SUIVANTE :

5 (Complètement d'accord)
4 (Plutôt d'accord)
3 (Plus ou moins d'accord)
2 (Peu d'accord)
1 (Pas du tout d'accord)

Ainsi, si vous mettez "4", cela voudrait dire pour vous que la programmation et l'organisation des cours durant l'année sont plutôt adéquates.

Maintenant, répondez au questionnaire.

---------- INFORMATIONS SPECIFIQUES ----------

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (complètement d'accord)
4 (plutôt d'accord)
3 (plus ou moins d'accord)
2 (peu d'accord)
1 (pas du tout d'accord)

QUESTIONS :

NO 1 Sachant que les objectifs de formation du secteur Electrolyse sont :

- de développer l'efficience du secteur Electrolyse;
- d'optimiser la compétence des assistants techniques;
- de maintenir la motivation des assistants techniques;
- de bénéficier d'une rapidité optimum de remplacement dans le secteur.

ALORS, les objectifs reliés à la formation pour le secteur électrolyse sont réalistes.

DE [ ] 5

R [ ] 6

NO 2 Sachant que les objectifs du programme de formation reliés à la progression de N2 : Assistant technique Electrolyse sont :

Effectuer efficacement les différentes opérations et tâches de mesure et de contrôle de plusieurs données techniques sur les cuves.

Superviser certaines tâches reliées à l'opération d'une série par délégation d'autorité du contremaître posté électrolyse.

Appliquer les normes, les procédures et les règles internes de sécurité relatives à son secteur et à sa tâche.

Motiver les assistants techniques.

ALORS, les objectifs du programme de formation reliés à la progression de N2 sont adéquats en vue d'atteindre les objectifs de formation du secteur.

DE [ ] 12

R [ ] 13

NO 3 Sachant que l'employé est motivé par :

- la connaissance du succès au travail;
- la reconnaissance;
- la responsabilité; et
- la possibilité de progresser.

ALORS, les objectifs du programme de formation reliés à la progression (N2) sont adéquats en vue d'atteindre la motivation des employés.

DE [ ] 22

R [ ] 23

NO 4 L'ordre dans lequel les cours sont donnés est adéquat.

DE [ ] 33.1

R [ ] 34.1

NO 9 Les cours obligatoires visant à la titularisation de ...

Sont adéquats DE [ ] 88.1

R [ ] 89.1

NO 11 Les répondants de formation démontrent des aptitudes à la communication verbale.

DE [ ] 118

NO 12 Les formateurs sont généralement disponibles pour les cours.

R [ ] 126

NO 13 Les répondants de formation sont généralement disponibles.

DE [ ] 131

NO 14 Les formateurs offrent un support et un encadrement des apprentissages auprès des formés.

R [ ] 141

NO 15 Le support et l'encadrement du service formation auprès du secteur.

DE [ ] 146

R [ ] 147

NO 16 Les répondants formation collaborent avec le service formation.

R [ ] 160

NO 17 Les répondants de formation collaborent avec les formateurs.

R [ ] 165

NO 18 Les répondants de formation coordonnent adéquatement les activités reliées à la formation du secteur.

DE [ ] 171

R [ ] 170

NO 19 Les formateurs favorisent un climat d'équipe dans les cours.

R [ ] 175

NO 22 La grandeur des salles de cours est adéquate.

R [ ] 195

NO 23 La qualité de l'équipement est adéquate.

R [ ] 202

NO 24 Le contenu des cours reflète les objectifs des cours.

R [ ] 229.1

NO 26 Les contenus des cours sont très proches de la réalité de la tâche de ...

R [ ] 242.1

NO 27 La façon d'enseigner des formateurs facilite l'atteinte des objectifs des cours.

R [ ] 248

NO 28 La façon d'enseigner des formateurs est adaptée aux employés.

R [ ] 252

NO 29 Le matériel didactique (volumes, notes de cours) est adéquat.

R [ ] 257.1

NO 30 Le matériel didactique est adapté aux formés.

R [ ] 263.1

------ PASSONS MAINTENANT A UNE AUTRE SERIE DE QUESTIONS ------

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (trop peu)
4 (peu)
3 (suffisant)
2 (beaucoup)
1 (beaucoup trop)

QUESTIONS :

NO 5 Le temps accordé pour chacun des cours.

DE [ ] 51.1

R [ ] 52.1

NO 6 Le temps accordé à la période de doublage (0 à 3 mois).

DE [ ] 58

R [ ] 59

NO 7 Le temps accordé pour la titularisation (6 mois).

DE [ ] 73

R [ ] 74

NO 8 Le nombre de cours à suivre dans le programme de formation relié à la progression de ...

DE [ ] 81.1

R [ ] 82.1

NO 10 Le nombre de formateurs relié au programme.

DE [ ] 100

R [ ] 101

NO 20 Le nombre de salles de cours.

R [ ] 181

NO 21 Le nombre d'équipements destinés à la formation (appareils audio-visuels, maquettes, simulateurs).

R [ ] 188

NO 25 La quantité du contenu des cours.

R [ ] 236.1

NO 31 La quantité de matériel didactique.

R [ ] 269.1

NO 2 La période de temps accordée pour l'autonomie (0 à 3 mois).

DE [ ] 66

R [ ] 67

------ PASSONS MAINTENANT A UNE AUTRE SERIE DE QUESTIONS ------

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (excellent)
4 (très bon)
3 (satisfaisant)
2 (faible)
1 (déficient)

QUESTIONS :

NO 1 L'ordre des étapes à suivre pour avoir sa titularisation (cours théoriques, doublage, autonomie, titularisation).

DE [ ] 43

R [ ] 44

NO 3 La programmation et l'organisation des sessions de formation durant l'année.

DE [ ] 93

R [ ] 94

NO 4 La compétence générale des formateurs.

R [ ] 105

NO 5 La compétence générale des répondants de formation.

DE [ ] 109

NO 6 La disponibilité des formés pour assister au cours.

R [ ] 121.1

NO 7 La disponibilité du service formation.

DE [ ] 135

R [ ] 136

NO 8 Le support et l 'encadrement des répondants de formation auprès des formateurs.

R [ ] 151

NO 9 La collaboration du service formation auprès des formateurs.

R [ ] 154

NO 10 La collaboration du service de formation auprès des répondants de formation.

R [ ] 158

NO 11 La disponibilité des équipements.

R [ ] 209

NO 12 La disponibilité des salles de cours.

R [ ] 215

NO 13 La clarté des objectifs des cours.

R [ ] 222

NO 15 Le test "fiche d'observation" de N2.

R [ ] 276.3

NO 16 La motivation des formés à l'acquisition de nouvelles connaissances.

R [ ] 283.1

NO 17 La satisfaction par rapport au programme de formation relié à la progression.

DE [ ] 289.1

R [ ] 290.1

NO 18 La satisfaction à l'égard des formateurs.

R [ ] 297

NO 19 La satisfaction à l'égard du service formation.

DE [ ] 307

R [ ] 308

NO 20 La satisfaction à l'égard des répondants de formation.

DE [ ] 313

NO 21 Augmentation de la compétence des formés.

R [ ] 330

NO 22 Augmentation de la motivation au travail des formés.

R [ ] 335

NO 23 Le respect des normes, règles et procédures de sécurité de la part des employés.

DE [ ] 339

R [ ] 340

NO 24 Le degré de responsabilité du formé à l'égard de sa formation.

R [ ] 345

NO 25 La pertinence du programme de formation (sens de recommandation).

DE [ ] 351.1

R [ ] 352.1

NO 26 La rapidité de remplacement du personnel absent lors des opérations régulières.

R [ ] 357

Merci de la qualité de vos réponses et du temps accordé sur ce questionnaire.

Je vous assure l'anonymat des répondants.

A bientôt!

Pierre Desjardins

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION

(pour le service formation)

BUT : CE QUESTIONNAIRE VISE A CUEILLIR DES INFORMATIONS SUR LE PROGRAMME DE FORMATION RELIÉ A LA PROGRESSION DES ASSISTANTS TECHNIQUES ELECTROLYSE : N2.

LES INFORMATIONS AINSI RECUEILLIES PERMETTRONT DE VOIR SI LES OBJECTIFS DE FORMATION ONT ETE ATTEINTS ET SI LES MOYENS MIS EN OEUVRE POUR L'ATTEINTE DESDITS OBJECTIFS SONT ADEQUATS, SATISFAISANTS OU AUTRES.

UN AUTRE BUT EST CELUI D'AMASSER DES DONNEES EN VUE D'AIDER LA PRISE DE DECISION EN TERMES DE FORMATION.

REMARQUES :

- 15 minutes sont requises pour répondre à ce questionnaire.
- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Répondre selon votre propre opinion. Eviter l'idéal, c'est votre vécu qui compte.
- Seul l'intervenant (étudiant-stagiaire) a accès aux données du questionnaire.
- L'ANONYMAT des répondants est assuré.

BONNE ROUTE! ET MERCI DE VOTRE AIDE.

---------- INFORMATIONS GENERALES----------

DANS QUELLE CATEGORIE "PROFIL DE FONCTION" ETES-VOUS?

Assistant technique Electrolyse	[ ] (A)
Contremaître	[ ] (B)
Formateur	[ ] (C)
Répondant de formation	[ ] (D)
Direction Electrolyse	[ ] (E)
Service de formation	[ ] (F)

COMMENT RÉPONDRE A CE QUESTIONNAIRE

Voici une question-type

NO 8 **LA PROGRAMMATION ET L'ORGANISATION DES COURS DURANT L'ANNÉE SONT ADÉQUATES** [ ] 93

- No de la question
- La question elle-même
- Où on doit mettre notre réponse : 1, 2, 3, 4 ou 5
- Numéro de compilation des données

POUR RÉPONDRE A CETTE QUESTION, VOUS VOUS BASEZ SUR L'ÉCHELLE SUIVANTE :

5 (Complètement d'accord)
4 (Plutôt d'accord)
3 (Plus ou moins d'accord)
2 (Peu d'accord)
1 (Pas du tout d'accord)

Ainsi, si vous mettez "4", cela voudrait dire pour vous que la programmation et l'organisation des cours durant l'année sont plutôt adéquates.

Maintenant, répondez au questionnaire.

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (complètement d'accord)
4 (plutôt d'accord)
3 (plus ou moins d'accord)
2 (peu d'accord)
1 (pas du tout d'accord)

QUESTIONS :

NO 1 Sachant que les objectifs de formation du secteur Electrolyse sont :

- de développer l'efficience du secteur Electrolyse;
- d'optimiser la compétence des assistants techniques;
- de maintenir la motivation des assistants techniques;
- de bénéficier d'une rapidité optimum de remplacement dans le secteur.

ALORS, les objectifs reliés à la formation pour le secteur électrolyse sont réalistes.

[ ] 7

NO 2 Sachant que les objectifs du programme de formation reliés à la progression de N2 : Assistant technique Electrolyse sont :

Effectuer efficacement les différentes opérations et tâches de mesure et de contrôle de plusieurs données techniques sur les cuves.

Superviser certaines tâches reliées à l'opération d'une série par délégation d'autorité du contremaître posté électrolyse.

Appliquer les normes, les procédures et les règles internes de sécurité relatives à son secteur et à sa tâche.

Motiver les assistants techniques.

ALORS, les objectifs du programme de formation reliés à la progression de N2 sont adéquats en vue d'atteindre les objectifs de formation du secteur.

[ ] 14

NO 3 Sachant que l'employé est motivé par :

- la connaissance du succès au travail;
- la reconnaissance;
- la responsabilité; et
- la possibilité de progresser.

ALORS, les objectifs du programme de formation reliés à la progression (N2) sont adéquats en vue d'atteindre la motivation des employés.

[ ] 24

NO 4 Le support et l'encadrement du service formation auprès du secteur électrolyse sont adéquats.

[ ] 148

NO 5 Le service formation collabore avec les formateurs.

[ ] 155

NO 6 Le service formation collabore avec les répondants de formation.

[ ] 159

NO 7 Les répondants de formation coordonnent adéquatement les activités reliées à la formation du secteur.

[ ] 167

NO 10 La grandeur des salles de cours est adéquate.

[ ] 196

NO 12 Le contenu des cours reflète les objectifs des cours.

[ ] 230.1

NO 13 Le matériel didactique (volumes, notes de cours) est adéquat.

[ ] 258.1

NO 14 Le matériel didactique est adapté aux formés.

[ ] 264.1

------ PASSONS MAINTENANT A UNE AUTRE SERIE DE QUESTIONS ------

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (trop peu)
4 (peu)
3 (suffisant)
2 (beaucoup)
1 (beaucoup trop)

QUESTIONS :

NO 8 Le nombre de salles de cours.

[ ] 182

NO 9 Le nombre d'équipements destinés à la formation (appareils audio-visuels, maquettes, simulateurs).

[ ] 189

NO 11 La qualité de l'équipement.

[ ] 203

NO 15 La quantité de matériel didactique.

[ ] 270.1

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (excellent)
4 (très bon)
3 (satisfaisant)
2 (faible)
1 (déficient)

QUESTIONS :

NO 1 La compétence générale des répondants de formation.

[ ] 110

NO 2 La collaboration des répondants de formation avec le service formation.

[ ] 161

NO 3 La disponibilité des équipements.

[ ] 210

NO 4 La disponibilité des salles de cours.

[ ] 216

NO 5 La clarté des objectifs des cours.

[ ] 223

NO 6 Le test "fiche d'observation" de N2.

[ ] 277.3

NO 7 La satisfaction par rapport au programme de formation relié à la progression.

[ ] 291.1

NO 8 La satisfaction à l'égard des répondants de formation.

[ ] 312

[ ] 315

NO 9 La pertinence du programme de formation (sens de recommandation).

[ ] 354.1

Merci de la qualité de vos réponses et du temps accordé sur ce questionnaire.

Je vous assure l'anonymat des répondants.

A bientôt!

Pierre Desjardins

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION

(pour les contremaîtres et les formateurs)

BUT : CE QUESTIONNAIRE VISE A CUEILLIR DES INFORMATIONS SUR LE PROGRAMME DE FORMATION RELIÉ A LA PROGRESSION DES ASSISTANTS TECHNIQUES ELECTROLYSE : N2.

LES INFORMATIONS AINSI RECUEILLIES PERMETTRONT DE VOIR SI LES OBJECTIFS DE FORMATION ONT ETE ATTEINTS ET SI LES MOYENS MIS EN OEUVRE POUR L'ATTEINTE DESDITS OBJECTIFS SONT ADEQUATS, SATISFAISANTS OU AUTRES.

UN AUTRE BUT EST CELUI D'AMASSER DES DONNEES EN VUE D'AIDER LA PRISE DE DECISION EN TERMES DE FORMATION.

REMARQUES :

- 30 minutes sont requises pour répondre à ce questionnaire.
- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Répondre selon votre propre opinion. Eviter l'idéal, c'est votre vécu qui compte.
- Seul l'intervenant (étudiant-stagiaire) a accès aux données du questionnaire.
- L'ANONYMAT des répondants est assuré.

BONNE ROUTE! ET MERCI DE VOTRE AIDE.

---------- INFORMATIONS GENERALES ----------

DANS QUELLE CATEGORIE "PROFIL DE FONCTION" ETES-VOUS?

(inscrire "2" à l'endroit indiqué si vous avez déjà été un formateur)

Assistant technique Electrolyse	[ ]	(A)
Contremaître	[ ]	(B)
Formateur	[ ]	(C)
Répondant de formation	[ ]	(D)
Direction Electrolyse	[ ]	(E)
Service de formation	[ ]	(F)

COMMENT RÉPONDRE A CE QUESTIONNAIRE

Voici une question-type

NO 8 **LA PROGRAMMATION ET L'ORGANISATION DES COURS DURANT L'ANNÉE SONT ADÉQUATES** [ ] 93

No de la question

La question elle-même

Où on doit mettre notre réponse : 1, 2, 3, 4 ou 5

Numéro de compilation des données

POUR RÉPONDRE A CETTE QUESTION, VOUS VOUS BASEZ SUR L'ÉCHELLE SUIVANTE :

5 (Complètement d'accord)
4 (Plutôt d'accord)
3 (Plus ou moins d'accord)
2 (Peu d'accord)
1 (Pas du tout d'accord)

Ainsi, si vous mettez "4", cela voudrait dire pour vous que la programmation et l'organisation des cours durant l'année sont plutôt adéquates.

Maintenant, répondez au questionnaire.

J'ATTIRE VOTRE ATTENTION SUR :

Considérant que la plupart des contremaîtres ont été à tour de rôle des formateurs, il convient, pour répondre à ce questionnaire, d'utiliser tantôt le chapeau du contremaître et tantôt le chapeau du formateur.

Alors, chacune des questions sera identifiée selon le répondant souhaité.

Par exemple :

NO 6 Le temps accordé à la période de doublage est adéquat.

C : Contremaître C [ ]

F : Formateur F [ ]

Ainsi, cette question doit être répondue en tant que contremaître et ensuite en tant que formateur.

---------- INFORMATIONS SPECIFIQUES ----------

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (complètement d'accord)
4 (plutôt d'accord)
3 (plus ou moins d'accord)
2 (peu d'accord)
1 (pas du tout d'accord)

QUESTIONS :

NO 1 Sachant que les objectifs de formation du secteur Electrolyse sont :

- de développer l'efficience du secteur Electrolyse;
- d'optimiser la compétence des assistants techniques;
- de maintenir la motivation des assistants techniques;
- de bénéficier d'une rapidité optimum de remplacement dans le secteur.

ALORS, les objectifs reliés à la formation pour le secteur électrolyse sont réalistes.

C [ ] 3

F [ ] 4

NO 2 Sachant que les objectifs du programme de formation reliés à la progression de N2 : Assistant technique Electrolyse sont :

Effectuer efficacement les différentes opérations et tâches de mesure et de contrôle de plusieurs données techniques sur les cuves.

Superviser certaines tâches reliées à l'opération d'une série par délégation d'autorité du contremaître posté électrolyse.

Appliquer les normes, les procédures et les règles internes de sécurité relatives à son secteur et à sa tâche.

Motiver les assistants techniques.

ALORS, les objectifs du programme de formation reliés à la progression de N2 sont adéquats en vue d'atteindre les objectifs de formation du secteur.

C [ ] 10

F [ ] 11

NO 3 Sachant que l'employé est motivé par :

- la connaissance du succès au travail;
- la reconnaissance;
- la responsabilité; et
- la possibilité de progresser.

ALORS, les objectifs du programme de formation reliés à la progression (N2) sont adéquats en vue d'atteindre la motivation des employés.

C [ ] 20

F [ ] 21

NO 4 L'ordre dans lequel les cours sont donnés est adéquat.

C [ ] 31.1

F [ ] 32.1

NO 5 Le temps accordé pour chacun des cours est adéquat.

C [ ] 49.1

F [ ] 50.1

NO 6 Le temps accordé à la période de doublage est adéquat (1 à 3 mois).

C [ ] 56

F [ ] 57

NO 7 Le temps accordé pour la titularisation est adéquat (6 mois).

C [ ] 71

F [ ] 72

NO 9 Les cours obligatoires visant à la titularisation de ...

Sont adéquats C [ ] 86.1

F [ ] 87.1

NO 11 Les répondants de formation démontrent des aptitudes à la communication verbale.

C [ ] 116

F [ ] 117

NO 12 Les formateurs sont généralement disponibles pour les cours.

C [ ] 125

NO 13 Les répondants de formation sont généralement disponibles.

C [ ] 129

F [ ] 130

NO 14 Les formateurs offrent un support et un encadrement des apprentissages auprès des formés.

C [ ] 140

F [ ] 142

NO 15 Le support et l'encadrement du service formation auprès du secteur électrolyse sont adéquats.

C [ ] 144

F [ ] 145

NO 16 Le service formation collabore avec les formateurs.

F [ ] 153

NO 17 Les répondants de formation collaborent avec les formateurs.

F [ ] 164

NO 18 Les répondants de formation coordonnent adéquatement les activités reliées à la formation du secteur.

C [ ] 168

F [ ] 169

NO 19 Les formateurs favorisent un climat d'équipe dans les cours.

C [ ] 173

F [ ] 174

NO 22 La grandeur des salles de cours est adéquate.

C [ ] 193

F [ ] 194

NO 23 La qualité de l'équipement est adéquate.

C [ ] 200

F [ ] 201

NO 24 Le contenu des cours reflète les objectifs des cours.

C [ ] 227.1

F [ ] 228.1

NO 26 Les contenus des cours sont très proches de la réalité de la tâche de ...

C [ ] 240.1

F [ ] 241.1

NO 27 Votre façon d'enseigner les cours facilite l'atteinte des objectifs du cours.

F [ ] 247

NO 28 Votre façon d'enseigner les cours est adaptée aux employés.

F [ ] 251

NO 29 Le matériel didactique (volumes, notes de cours) est adéquat.

F [ ] 256.1

NO 30 Le matériel didactique est adapté aux formés.

F [ ] 262.1

------ PASSONS MAINTENANT A UNE AUTRE SERIE DE QUESTIONS ------

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (trop peu)
4 (peu)
3 (suffisant)
2 (beaucoup)
1 (beaucoup trop)

QUESTIONS :

NO 8 Le nombre de cours à suivre dans le programme de formation relié à la progression de ...

C [ ] 79.1

F [ ] 80.1

NO 10 Le nombre de formateurs relié au programme.

C [ ] 99

NO 20 Le nombre de salles de cours.

C [ ] 179

F [ ] 180

NO 21 Le nombre d'équipements destinés à la formation (appareils audio-visuel, maquettes, simulateurs).

C [ ] 186

F [ ] 187

NO 25 La quantité du contenu des cours.

C [ ] 234.1

F [ ] 235.1

NO 31 La quantité de matériel didactique.

F [ ] 268.1

------ PASSONS MAINTENANT A UNE AUTRE SERIE DE QUESTIONS -----

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (excellent)
4 (très bon)
3 (satisfaisant)
2 (faible)
1 (déficient)

QUESTIONS :

NO 32 L'ordre des étapes à suivre pour avoir sa titularisation (cours théoriques, doublage, autonomie, titularisation).

C [ ] 41

F [ ] 42

NO 33 La période de temps accordée pour l'autonomie (1 à 3 mois).

C [ ] 64

F [ ] 65

NO 34 La programmation et l'organisation des sessions de formation durant l'année.

C [ ] 91

F [ ] 92

NO 35 La compétence générale des répondants de formation.

C [ ] 107

F [ ] 108

NO 36 La disponibilité des formés pour assister au cours.

C [ ] 120.1

NO 37 La disponibilité du service formation.

F [ ] 134

NO 38 Le support et l'encadrement des répondants de formation auprès des formateurs.

F [ ] 150

NO 39 La collaboration du service de formation auprès des répondants de formation.

F [ ] 157

NO 40 La disponibilité des équipements.

C [ ] 207

F [ ] 208

NO 41 La disponibilité des salles de cours.

C [ ] 213

F [ ] 214

NO 42 La clarté des objectifs des cours.

C [ ] 220

F [ ] 221

NO 43 Le test "fiche d'observation" de N2.

C [ ] 274.3

F [ ] 274.3

NO 44 La motivation des formés à l'acquisition de nouvelles connaissances.

C [ ] 281.1

F [ ] 282.1

NO 45 La satisfaction par rapport au programme de formation relié à la progression.

C [ ] 287.1

F [ ] 288.1

NO 46 La satisfaction à l'égard des formateurs durant le programme.

C [ ] 296

NO 47 La satisfaction à l'égard des formés.

C [ ] 300

F [ ] 301

NO 48 La satisfaction à l'égard du service formation.

C [ ] 305

F [ ] 306

NO 49 La satisfaction à l'égard des répondants de formation.

C [ ] 312

F [ ] 314

NO 50 Identification (sentiment d'appartenance) des formés au secteur électrolyse.

C [ ] 319

F [ ] 320

NO 51 Identification (sentiment d'appartenance) des formés à l'usine.

C [ ] 323

F [ ] 324

NO 52 Augmentation de la compétence des formés après le programme.

C [ ] 328

F [ ] 329

NO 53 Augmentation de la motivation au travail des formés après le programme.

C [ ] 333

F [ ] 334

NO 54 Le respect des normes, règles et procédures de sécurité du formé après son programme.

C [ ] 337

F [ ] 338

NO 55 Le degré de responsabilité du formé à l'égard de sa formation.

C [ ] 343

F [ ] 344

NO 56 La pertinence du programme de formation (sens de recommandation).

C [ ] 349.1

F [ ] 350.1

NO 57 La rapidité de remplacement du personnel absent lors des opérations régulières suite au programme.

C [ ] 356

F [ ] 358

Merci de la qualité de vos réponses et du temps accordé sur ce questionnaire.

Je vous assure l'anonymat des répondants.

A bientôt!

Pierre Desjardins

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION

(assistants techniques)

BUT : CE QUESTIONNAIRE VISE A CUEILLIR DES INFORMATIONS SUR LE PROGRAMME DE FORMATION RELIE A LA PROGRESSION DES ASSISTANTS TECHNIQUES ELECTROLYSE : N2.

LES INFORMATIONS AINSI RECUEILLIES PERMETTRONT DE VOIR SI LES OBJECTIFS DE FORMATION ONT ETE ATTEINTS ET SI LES MOYENS MIS EN OEUVRE POUR L'ATTEINTE DESDITS OBJECTIFS SONT ADEQUATS, SATISFAISANTS OU AUTRES.

UN AUTRE BUT EST CELUI D'AMASSER DES DONNEES EN VUE D'AIDER LA PRISE DE DECISION EN TERMES DE FORMATION.

REMARQUES :

- 30 minutes sont requises pour répondre à ce questionnaire.
- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
- Répondre selon votre propre opinion. Eviter l'idéal, c'est votre vécu qui compte.
- Seul l'intervenant (étudiant-stagiaire) a accès aux données du questionnaire.
- L'ANONYMAT des répondants est assuré.

BONNE ROUTE! ET MERCI DE VOTRE AIDE.

DANS QUELLE CATEGORIE "PROFIL DE FONCTION" ETES-VOUS?

Assistant technique Electrolyse	[ ]	(A)
Contremaître	[ ]	(B)
Formateur	[ ]	(C)
Répondant de formation	[ ]	(D)
Direction Electrolyse	[ ]	(E)
Service de formation	[ ]	(F)

COMMENT RÉPONDRE A CE QUESTIONNAIRE

Voici une question-type

NO 8 **LA PROGRAMMATION ET L'ORGANISATION DES COURS DURANT L'ANNÉE SONT ADÉQUATES** [ ] 93

No de la question

La question elle-même

Où on doit mettre notre réponse : 1, 2, 3, 4 ou 5

Numéro de compilation des données

POUR RÉPONDRE A CETTE QUESTION, VOUS VOUS BASEZ SUR L'ÉCHELLE SUIVANTE :

5 (Complètement d'accord)
4 (Plutôt d'accord)
3 (Plus ou moins d'accord)
2 (Peu d'accord)
1 (Pas du tout d'accord)

Ainsi, si vous mettez "4", cela voudrait dire pour vous que la programmation et l'organisation des cours durant l'année sont plutôt adéquates.

Maintenant, répondez au questionnaire.

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (complètement d'accord)
4 (plutôt d'accord)
3 (plus ou moins d'accord)
2 (peu d'accord)
1 (pas du tout d'accord)

QUESTIONS :

NO 1	L'ordre dans lequel j'ai suivi mes cours théoriques était adéquat.	[ ] 30
NO 2	L'ordre dans lequel j'ai suivi les étapes visant à être titularisé (cours théoriques, doublage, autonomie, tests S.A.A.) était adéquat.	[ ] 40
NO 3	Le temps alloué à chacun des cours était adéquat.	[ ] 48
NO 4	Le temps alloué à la période de doublage (1 à 3 mois) était adéquat.	[ ] 55
NO 5	Le temps alloué à la période d'autonomie était adéquat (1 à 3 mois).	[ ] 63
NO 6	Le temps alloué pour avoir sa titularisation était adéquat (6 mois).	[ ] 70
NO 8	La programmation et l'organisation des cours durant l'année sont adéquates.	[ ] 93

---------- INFORMATIONS SPECIFIQUES ----------

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (complètement d'accord)
4 (plutôt d'accord)
3 (plus ou moins d'accord)
2 (peu d'accord)
1 (pas du tout d'accord)

QUESTIONS :

NO 1 L'ordre dans lequel j'ai suivi mes cours théoriques était adéquat. [ ] 30

NO 2 L'ordre dans lequel j'ai suivi les étapes visant à être titularisé (cours théoriques, doublage, autonomie, tests S.A.A.) était adéquat. [ ] 40

NO 3 Le temps alloué à chacun des cours était adéquat. [ ] 48

NO 4 Le temps alloué à la période de doublage (1 à 3 mois) était adéquat. [ ] 55

NO 5 Le temps alloué à la période d'autonomie était adéquat (1 à 3 mois). [ ] 63

NO 6 Le temps alloué pour avoir sa titularisation était adéquat (6 mois). [ ] 70

NO 8 La programmation et l'organisation des cours durant l'année sont adéquates. [ ] 93

NO 12	La grandeur des salles de cours (à l'usine) était adéquate.	[ ] 192
NO 13	La qualité des équipements utilisés était adéquate.	[ ] 199
NO 14	Le contenu des cours était très proche de la réalité de la tâche.	[ ] 239
NO 15	La façon d'enseigner (stratégies pédagogiques) des formateurs permet d'atteindre les objectifs des cours.	[ ] 245
NO 16	La façon d'enseigner des formateurs était adaptée à votre rythme d'apprentissage.	[ ] 250
NO 17	Le matériel (livres, notes de cours) était adéquat pour atteindre les objectifs des cours.	[ ] 255
NO 18	Le matériel didactique (livres, notes de cours) était adapté à votre rythme d'apprentissage.	[ ] 261
NO 20	Le test "papier-crayon" nécessaire à la titularisation permet de mesurer les acquis théoriques des cours.	[ ]273.1
	Pas suivi de test "papier-crayon".	[ ]273.2
NO 21	Le test "fiche d'observation" nécessaire à la titularisation permet de mesurer le degré d'autonomie du nouveau formé.	[ ]273.3
	Pas suivi de test "fiche d'évaluation".	[ ]273.4

------ PASSONS MAINTENANT A UNE AUTRE SERIE DE QUESTIONS ------

EN UTILISANT L'ECHELLE SUIVANTE : 5 (trop peu)
4 (peu)
3 (suffisant)
2 (beaucoup)
1 (beaucoup trop)

QUESTIONS :

NO 7	Le nombre de cours théoriques que j'ai suivi dans le programme.	[ ]	78
NO 9	Le nombre de formateurs affecté à votre formation.	[ ]	98
NO 10	Le nombre de salles de cours mis à la disposition de la formation.	[ ]	178
NO 11	Le nombre d'équipements (projecteurs, écrans, maquettes, simulateurs, etc.).	[ ]	185
NO 19	La quantité de matériel didactique (livres, notes de cours).	[ ]	267
NO 32	La quantité de contenu des cours.	[ ]	233

------ PASSONS MAINTENANT A UNE AUTRE SERIE DE QUESTIONS ------

EN UTILISANT L'ÉCHELLE SUIVANTE : 5 (excellent)
4 (très bon)
3 (satisfaisant)
2 (faible)
1 (déficient)

NO 22	L'ensemble des cours nécessaires à la titularisation.	[ ]	85
NO 23	La compétence générale démontrée par les formateurs.	[ ]	104
NO 24	La communication verbale des formateurs.	[ ]	113
NO 25	La disponibilité (facile à rejoindre) des formateurs.	[ ]	124
NO 26	Le support et l'encadrement des apprentissages des formateurs auprès des employés.	[ ]	139
NO 27	Le climat d'équipe favorisé par les formateurs.	[ ]	172
NO 28	La disponibilité de l'équipement nécessaire à la formation.	[ ]	206
NO 29	La disponibilité des salles de cours.	[ ]	212

NO 30	La clarté des objectifs pour chacun des cours.	[ ] 219
NO 31	Concordance entre le contenu des cours et les objectifs.	[ ] 226
NO 33	Votre motivation à l'égard de l'acquisition de nouvelles connaissances.	[ ] 280
NO 34	Le programme tel que vous l'avez suivi.	[ ] 286
NO 35	Les formateurs que vous avez eus durant le programme de formation.	[ ] 295
NO 36	Identification (sentiment d'appartenance) à votre secteur suite au programme de formation.	[ ] 318
NO 37	Identification (sentiment d'appartenance) à l'usine suite au programme de formation.	[ ] 322
NO 38	Augmentation de votre compétence après le programme.	[ ] 327
NO 39	Augmentation de votre motivation au travail après le programme.	[ ] 332
NO 40	Le respect des normes, des règles et des procédures de sécurité relatives à votre tâche et à votre secteur après le programme.	[ ] 336
NO 41	Mon degré de responsabilité à l'égard de ma formation.	[ ] 342

NO 42 La pertinence de suivre un tel programme. (Est-ce que vous le recommanderiez?) [ ] 348

Je vous remercie d'avoir répondu à ce questionnaire avec honnêteté.

Je vous rassure sur l'anonymat des répondants.

A bientôt!

Pierre Desjardins

APPENDICE 3

Les standards de l'Evaluation Research Society (ERS)

LES STANDARDS DE L'EVALUATION RESEARCH SOCIETY[1]

A) Formulation et négociation

Selon l'Evaluation Research Society, avant que ne débute un projet ou un programme, les différentes parties concernées devraient tenter de s'entendre sur ce qui doit être fait et pourquoi, sur la manière de le faire et sur une appréciation des contraintes et des embûches possibles.

Cela comprend les actions de :

1. Préciser autant que possible les buts et les caractéristiques du programme ou de l'activité.

2. Identifier les clients, les preneurs de décisions et les utilisateurs potentiels, ainsi que leurs attentes et leurs besoins. Lorsque c'est approprié, l'évaluateur devrait aider à reconnaître les domaines d'intérêt publique.

3. Choisir le type d'évaluation le plus approprié, clarifier les objectifs et préciser l'étendue des activités d'évaluation.

4. Estimer les coûts comptables de l'évaluation, de façon valide, prudente et éthique et, s'il y a lieu, présenter ceux des options.

5. S'entendre sur la valeur de l'information, sur son applicabilité et son utilisation potentielle.

6. Estimer la faisabilité de l'évaluation par une analyse formelle ou informelle. (Parmi les facteurs à considérer, nous retrouvons : la clarté de la description du programme et des objectifs; les collaborations nécessaires; la plausibilité des relations causales postulées; la disponibilité en temps, en argent et en expertise pour mener l'évaluation à terme; les contraintes administratives, financières et légales.)

1- Tiré de NADEAU, Marc-André. Op. cit., p. 156 à 161.

7. S'entendre entre évaluateur et client sur toute restriction, quant à l'accès et (ou) à la diffusion des données et des résultats.

8. Reconnaître les conflits d'intérêt potentiels et prendre les moyens nécessaires pour éviter que ceux-ci ne mettent le processus en péril.

9. Respecter et protéger (dans le processus de négociation) les droits et le bien-être des diverses parties impliquées.

10. Déterminer les procédures de gestion technique et financière de l'évaluation.

11. Préciser les ententes dans un contrat formel (échéancier, obligations et implications de toutes les parties; politiques et procédures d'accès aux données; changements aux plans ou conditions).

12. Accepter (évaluateur) des obligations en relation avec ses qualifications professionnelles ou les ressources mises à sa disposition.

B) Structure et schéma

Selon l'Evaluation Research Society, le schéma d'une évaluation, en plus des considérations d'ordre méthodologique, doit aussi refléter les préoccupations logistiques, éthiques, politiques et financières. Ces six (6) objectifs suivants concourent à ce but.

13. Préciser et justifier le schéma d'évaluation en relation avec les conclusions et les inférences à présenter, et ce, pour toute forme d'évaluation.

14. Décrire et justifier le problème et la méthode d'estimation des effets de non-traitement dans les études d'impact.

15. Décrire et justifier la procédure d'échantillonnage (choix de l'unité, méthode de sélection, temps, etc.), sur la base des exigences de l'évaluation, incluant la généralisation.

16. Préciser et décrire les procédures et les instruments de mesure; estimer leur fidélité et leur validité pour la population ou le phénomène d'intérêt.

17. Justifier les procédures et les instruments sélectionnés.

18. Planifier et s'assurer de la collaboration du personnel, des institutions, des membres de groupes communautaires et de ceux qui sont impliqués dans l'évaluation (voir le standard 11).

C) Cueillette et préparation des données

Selon l'Evaluation Research Society, les standards de cette catégorie reposent sur l'idée que la cueillette des informations est appliquée à partir des spécifications d'un schéma et d'un plan de travail valides (voir les standards 1 à 18). Lors de la détermination des méthodes et des procédures de collecte des données, il est possible de réajuster le plan. De même, lors de la mise en application de ce dernier, il est nécessaire de procéder à quelques modifications afin de l'adapter aux caractéristiques de la situation particulière. Ces étapes suivantes s'assurent des exigences prescrites.

19. Développer un plan de collecte des données.

20. Développer une procédure pour détecter, réduire et documenter tout écart par rapport au plan original.

21. Sélectionner, entraîner et superviser le personnel d'évaluation pour assurer la compétence, la logique, l'impartialité et une pratique déontologiquement correcte.

22. Recueillir les informations de façon à respecter et à protéger les droits, le bien-être et la valeur des individus impliqués.

23. Vérifier la fidélité et la validité des procédures et des instruments de mesure dans le contexte de leur utilisation (voir le standard 16).

24. Analyser les sources d'erreurs et établir des procédés de contrôle et d'assurance de la qualité.

25. Prévoir au niveau des procédures de cueillette et de préparation des données, des moyens de protection contre les distorsions introduites par ceux qui recueillent les informations.

26. Recueillir les informations en minimisant le dérangement imposé au programme évalué, aux organisations ou aux personnes auprès de qui on recueille l'information.

27. Soumettre à une analyse et à une critique extérieure toute procédure à risques ou pouvant provoquer des effets négatifs, et ne les utiliser qu'avec le consentement des parties concernées.

28. Manipuler et conserver les données de façon à prévenir et à éviter l'accès et la divulgation non autorisés des informations et des données (voir le standard 7).

29. Documenter le processus de cueillette des données (source, méthode, circonstances et processus de préparation).

30. Prévoir des moyens de protection contre d'irrécupérables pertes de données.

D) Analyse et interprétation des données

Selon l'Evaluation Research Society, le choix de la méthode d'analyse des données est largement tributaire de la structure et du schéma d'évaluation. A ce stade de l'analyse des données, l'évaluateur n'a plus la possibilité de modifier le plan ou le schéma; les analyses doivent s'adapter aux données recueillies.

31. Assortir les procédures d'analyse aux buts et au schéma de l'évaluation, et à la procédure de la cueillette des données.

32. Décrire les procédures d'analyse, leurs postulats et leurs limites, et expliquer les raisons pour lesquelles elles ont été retenues.

33. Adapter les procédures d'analyse aux propriétés des mesures utilisées et à la qualité et à la quantité des données.

34. Adapter les unités d'analyse à la façon dont les données furent recueillies et aux types de conclusions à en tirer.

35. Fournir une justification quant à l'utilisation de procédures d'analyse appropriées.

36. Fournir une documentation suffisante pour permettre une reprise de l'étude.

37. Indiquer le degré de signification statistique et pratique de toute comparaison quantitative.

38. Justifier les relations causales par rapport au schéma d'évaluation, mais aussi dans la reconnaissance et l'élimination d'hypothèses rivales.

39. Rapporter les résultats de telle façon qu'on puisse distinguer les résultats objectifs des opinions, des jugements et des spéculations.

E) Communication et divulgation

Selon l'Evaluation Research Society, une bonne communication est à la base d'une évaluation bien formulée et exécutée, et d'une utilisation judicieuse des résultats. En somme, la communication ne se limite pas au rapport final. L'évaluation fournit des rapports tant qu'intermédiaires que final (sic), oraux et écrits, et ceux-ci sont tous soumis aux standards énumérés ci-dessous.

40. Présenter les résultats de façon claire, complète et honnête (voir le standard 39).

41. Organiser les résultats et les présenter dans un langage compréhensible aux preneurs de décisions et autres auditoires, et établir clairement les relations entre les recommandations et les résultats.

42. Présenter les résultats et les recommandations dans un format qui indique leur importance relative.

43. Reconnaître explicitement les postulats.

44. Énoncer les limites imposées par le temps, les ressources, la disponibilité des données, etc. (voir les standards 5, 6, 7, 11 et 12). (Des suggestions quant aux préoccupations et aux questions qui demanderaient une étude plus poussée devraient être incluses.)

45. Décrire la manière dont les résultats ont été établis.

46. Présenter aux personnes, aux groupes et aux organisations concernés par l'évaluation et y ayant contribué, une information appropriée à leurs besoins.

47. Divulguer les résultats sur une base légale et selon les droits de propriété déterminés et spécifiés dans le contrat (voir le standard 7).

48. Identifier les personnes, en exercice d'autorité, qui ont le droit de divulguer les résultats.

49. Organiser la base de données finale et la documentation pertinente, en accord avec les procédures et les politiques d'accès à l'information (voir les standards 7, 28, 29, 32 et 36).

F) Utilisation des résultats

L'Evaluation Research Society insiste sur le fait que l'on ne peut garantir que les résultats d'une évaluation seront utilisés. Les chances sont considérablement améliorées si une attention sérieuse est accordée aux besoins d'information des utilisateurs potentiels, tout au long du processus d'évaluation (voir les standards 2, 3 18, et 40 à 46).

50. Rendre les résultats disponibles aux utilisateurs avant que ne soient prises les décisions.

51. Prévoir et prévenir toute mauvaise utilisation et toute fausse interprétation des résultats.

52. Présenter aux preneurs de décisions et aux auditoires concernés les effets non prévus, positifs ou négatifs.

53. Distinguer les résultats d'une évaluation et les recommandations basées sur ces résultats.

54. Considérer et indiquer l'efficacité probable et les coûts reliés aux corrections suggérées.

55. Maintenir une distinction entre le rôle d'un individu comme évaluateur et son rôle comme plaideur ou défenseur d'une prise de position.